

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

MARCELA TRENTIN GRANDE - 9307398

A tentativa de mudança da cultura organizacional dos bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das *fintechs*

SÃO PAULO
2019

MARCELA TRENTIN GRANDE - 9307398

A tentativa de mudança da cultura organizacional dos bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das *fintechs*

Monografia apresentada à Escola de Comunicações e Artes para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Área de concentração: Relações Públicas

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Alves de Carvalho

SÃO PAULO
2019

Ficha Catalográfica

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação Serviço de Biblioteca e Documentação Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Grande, Marcela Trentin

A tentativa de mudança da cultura organizacional dos bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das fintechs / Marcela Trentin Grande; orientadora, Simone Alves de Carvalho. -- São Paulo, 2019. 88 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. Bibliografia Versão corrigida

1. Comunicação organizacional 2. Cultura organizacional 3. Inovação 4. Bancos tradicionais 5. *Fintechs* I. Alves de Carvalho, Simone II.

Título. CDD 21.ed. - 659.2

Ficha de Aprovação

GRANDE, Marcela Trentin. **A tentativa de mudança da cultura organizacional dos bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das fintechs. 2019.** 88 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social - Relações Públicas, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Monografia apresentada à Escola de Comunicações e Artes para obtenção do título de bacharel em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Aprovada em: _____

Banca Examinadora:

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Simone Alves de Carvalho

Instituição: Escola de Comunicações e Artes (USP)

Julgamento: _____

Membro da banca: Me. Maurício Barbosa da Cruz Felício

Instituição: Escola de Comunicações e Artes (USP)

Julgamento: _____

Membro da banca: Prof^º. Dr^º. Willian Antonio Cerantola

Instituição: Escola de Comunicações e Artes (USP)

Julgamento: _____

Epígrafe

“Lei de Murphy não significa que algo ruim acontecerá. Significa que o que quer que possa acontecer, acontecerá.”

Interestelar.

Agradecimentos

Qualquer expressão ou gesto de reconhecimento e agradecimento às pessoas que compartilharam comigo desta jornada, jamais conseguirá contemplar o verdadeiro significado da importância que tomaram em minha vida.

À Universidade de São Paulo (USP) e à Escola de Comunicações e Artes (ECA) pelas inúmeras experiências, oportunidades, descobertas e desafios que me transformaram em uma mulher muito melhor do que aquela que passou pela primeira vez na portaria desta Universidade, em 2015. Agradeço também por ajudarem a expandir exponencialmente minhas concepções políticas, sociais e psicológicas tão importantes para o profissional de comunicação e relações públicas.

Não posso deixar de registrar o reconhecimento e valorização do corpo docente e administrativo da ECA, sempre dispostos a orientar e ajudar.

Agradeço aos meus amigos, por me ouvirem falar sobre esse trabalho diariamente, trocando ideias, reflexões, oferecendo palavras de apoio e incentivo. Gostaria de agradecer também por todos os momentos de convivência e descontração. Apreendi e me diverti muito com vocês.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Simone Alves de Carvalho, que com grande paciência, inteligência e profissionalismo, soube orientar de forma clara e eficiente as ações necessárias para o desenvolvimento desta produção acadêmica.

Por último, e não menos importante, aos meus maiores exemplos de resiliência e perseverança: meus pais. Carrego dentro de mim um sentimento imenso de gratidão pelos mais de 23 anos de acesso à educação ininterrupta de qualidade. Vocês me acompanharam neste percurso desde o primeiro dia, com a tolerância e apoio incondicional. Isto estará guardando em meu coração para sempre.

Resumo

GRANDE, Marcela Trentin. **A tentativa de mudança da cultura organizacional dos bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das fintechs. 2019.** 88 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social - Relações Públicas, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

O mundo está mudando, e de maneira exponencial, modifica toda a nossa sociedade. As diversas transformações tecnológicas ocorridas desde os primórdios da Era Industrial até os dias de hoje, passaram a exigir das organizações novas configurações de mercado baseadas nas inovações. Esta nova realidade complexa é desafiadora para diversos setores, fazendo com que as empresas consigam antecipar cenários e necessidades, a fim de se ajustarem aos novos públicos. No mercado financeiro, assim como em vários outros, a concorrência está cada vez mais acirrada e os grandes bancos tradicionais, que antes tinham a totalidade do mercado, hoje estão perdendo espaço para novas empresas, as *fintechs*, cujo um dos grandes diferenciais é a cultura de inovação, permitindo uma interação rápida e fácil entre os colaboradores e clientes, possibilitando o fornecimento de produtos mais baratos e mais adequados aos consumidores. Antenados do novo contexto mercadológico e influenciados pelas fintechs, os grandes bancos estão promovendo ações de comunicação que estimule a mudança da cultura organizacional. Sendo assim, o presente trabalho propõe-se a discutir e refletir a tentativa da mudança da cultura organizacional dos bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das fintechs.

Palavras-chaves: comunicação organizacional; cultura organizacional; inovação; bancos tradicionais; *fintechs*.

Abstract

The world is changing, and exponentially, it changes our whole society. The various technological transformations that have taken place since the beginning of the Industrial Age to the present day have demanded from the organizations new market configurations based on innovations. This complex new reality is challenging for many industries, enabling companies to anticipate scenarios and needs in order to adjust to new audiences. In the financial market, as in many others, the competition is increasingly fierce and the traditional big banks, which used to have the entire market, are now losing space for new companies, fintechs, one of the great differentials being culture of innovation, allowing quick and easy interaction between employees and customers, enabling the supply of products cheaper and better suited to consumers. Antecedents of the new market context and influenced by fintechs, the big banks are promoting actions of communication that stimulate the change of the organizational culture. Thus, the present work proposes to discuss and reflect the attempt to change the organizational culture of traditional banks from the influence of the disruptive culture of fintechs.

Keywords: organizational communication; organizational culture; innovation; traditional banks; *fintechs*

Sumário

Introdução	10
1 Comunicação e Cultura Organizacional.....	12
1.1 Comunicação Organizacional: conceitos e fundamentos históricos.....	13
1.2 As dimensões da Comunicação Organizacional	18
1.3 Cultura Organizacional.....	21
1.4 Comunicação e Cultura nas organizações contemporâneas	25
2 Os efeitos das novas tecnologias nas organizações contemporâneas	27
2.1 As novas tecnologias e as organizações contemporâneas.....	27
2.2 Inovação nas organizações contemporâneas	29
2.3 Cultura de inovação	33
3 Fintechs como modelo de negócio	36
3.1 Disrupção do mercado financeiro: contexto de mercado	36
3.2 Fintechs: conceito e modelo de negócios	38
3.3 Comunicação e Cultura das Fintechs	42
4 Estudos de Casos: tentativa de mudança da cultura organizacional dos bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das fintechs...	49
4.1 Análise dos cases	50
4.1.1 Case 1: Itaú Unibanco	50
4.1.2 Case 2: Santander	60
4.1.3 Case 3: Banco do Brasil	67
4. 2 Análise dos cases	74
5 Considerações Finais	78
6 Referências Bibliográficas	81

Introdução

Desde a Primeira Revolução Industrial até os dias atuais, observamos grandes transformações atreladas ao surgimento das novas tecnologias e inovações, ocasionando diversas mudanças sociais, culturais e econômicas. As organizações passaram a lidar com um novo cenário global, marcado pela complexidade e instabilidade e a comunicação assumiu um papel de importância exponencial, ajudando as empresas a trilharem o caminho da pós-modernidade.

Nesse contexto conturbado e abrangente, as organizações são induzidas a inovar para diferenciar-se do mercado competitivo e principalmente para atender o novo estilo de vida dos consumidores, que possuem mais acessos às informações e passaram a ser mais exigentes com os produtos e serviços oferecidos.

No setor financeiro e bancário, não poderia ser diferente. Nele, a proliferação de novas empresas (*fintechs*) estruturadas em modelos de negócios alternativos e inovadores, apoiadas na cultura da inovação, desenvolvem tecnologias capazes de oferecer soluções financeiras necessárias aos consumidores. Assim, o espaço que anteriormente era exclusivo pelos grandes bancos, passou a ser conquistado pelas *fintechs*, exigindo dessas empresas tradicionais, a criação de ambientes mutáveis, ágeis, dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento e adaptação de novos processos, sejam eles de estrutura, de tecnologia ou de comunicação.

Assim, esta monografia se propõe a abordar tais temas, percorrendo os principais pontos da comunicação e cultura nas organizações, explicando as inovações e a disrupção do mercado financeiro com as propostas das *fintechs*, até exemplificar as influências das mesmas nos grandes bancos tradicionais. Sendo assim, nosso objetivo é propor uma discussão e reflexão a respeito da tentativa de mudança da cultura organizacional dos bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das *fintechs*. Isso será estudado pelas perspectivas da comunicação, cultura e inovação organizacional.

A escolha do tema deve-se, em grande parte, a meu interesse pessoal pelas áreas mencionadas e principalmente pela minha vivência profissional no setor financeiro, no qual foi presenciado os processos de mudanças da cultura devido aos fatores que serão expostos nesta obra.

Para a revisão bibliográfica, foi utilizada uma gama diversa de artigos, livros e reportagens a fim de criar uma base teórica a respeito da comunicação, cultura e

inovação organizacional. Para análise dos dados deste trabalho, foram utilizados os métodos Estudo de Caso (DUARTE, 2012) e análise de conteúdo, pois, com todas estas metodologias combinadas, é possível analisar e aprofundar, de forma teórica e empírica, a tentativa de mudança de cultura dos bancos a partir da influência das *fintechs*.

Destarte, o trabalho em questão foi estruturado em 4 capítulos, em que o primeiro busca introduzir os conceitos básicos da comunicação e da cultura organizacional por meio de uma revisão literária já existente. Este capítulo se propõe a refletir criticamente a respeito da importância da comunicação e da cultura no ambiente corporativo, e no valor que agregam quando trabalhadas juntas.

No segundo capítulo, busca-se contextualizar e apresentar as inúmeras transformações na sociedade causadas pelas novas tecnologias. Além disso, compreenderemos melhor os termos “inovação” e “inovação disruptiva”. Acredita-se que ambos conseguem provocar alterações constantes nas estruturas de mercado dos diversos setores da economia.

Como forma de introduzir o panorama situacional da obra, o terceiro capítulo trará o recorte selecionado para análise: inovação no mercado financeiro. Neste capítulo, buscaremos explicar a disrupção do mercado financeiro por meio da contextualização do setor e exemplificaremos os impactos da nova concorrência, as *fintechs*, nas instituições bancárias brasileiras.

No quarto e último capítulo, efetuaremos um estudo de caso a partir de uma análise de três bancos que atuam no Brasil e suas estratégias de adequação ao novo mercado e também aos consumidores. Isto também é evidenciado em campanhas e projetos internos e externos.

E, por fim, serão expostas as considerações finais.

1 Comunicação e Cultura Organizacional

Desde que a comunicação passa a ter relevância científica no século XX, muitos estudos e abordagens foram realizados e com o passar dos anos, muitas das teorias criadas ainda sofrem adaptações. Isso acontece devido às constantes transformações pelas quais a sociedade passa, que acabam moldando as perspectivas que se tem do mundo. Em pleno século XXI, quando se discute diariamente as diversas interfaces que a comunicação faz com outras áreas presentes na sociedade, percebe-se que as adaptações mencionadas não ocupam apenas o mundo acadêmico, mas também o mundo corporativo (Kunsch, 2006).

Nesse sentido, este capítulo tem como principal objetivo, apresentar fundamentos básicos a respeito da comunicação e da cultura organizacional, a fim de definir uma linha teórica que embasará o andamento do trabalho, buscando conectar o meio acadêmico com o meio mercadológico. Para isso, autores como Kunsch (2006), Taylor (2000), Cardoso (2006), Torquato (2000) e outros, ajudarão a construir o quadro teórico de referência a respeito dos assuntos que envolvem a história da comunicação organizacional e sua aplicabilidade no meio empresarial, percorrendo da Revolução Industrial até os dias atuais.

Pelas perspectivas de Putnam (2009), Baldissera (2010), Bueno (2003), Ferrari (2003) e outros, busca-se compreender as dimensões que a comunicação ocupa nas organizações, pois a manifestação destas dimensões conseguem expressar a natureza da comunicação nas empresas, dos públicos de interesse a serem atingidos e dos respectivos objetivos e propósitos específicos.

Os autores Schein (1984), Smircich (1983), Morgan (2000) e Fleury (1995) serão as principais referências teóricas a respeito da cultura organizacional adotadas nesta monografia e sustentam a importância da mesma no ambiente corporativo. Além disso, ficará evidente como a cultura de uma empresa é um elemento em constante transformação, na medida em que os indivíduos que a compõem, interagem com o mundo interno e externo e conseqüentemente, compartilham os aprendizados entre si, tornando a organização um ambiente vivo e fluido.

Por fim, autores como Marchiori (1999), Torquato (2002) e Ferrari (2000) formam o quadro teórico que ajudará a compreender a relação da comunicação e da cultura nas organizações, principalmente nesse contexto moderno de inúmeras transformações. Busca-se com essa relação, compreender o trabalho estratégico dos

profissionais de comunicação nas organizações contemporâneas, principalmente nas empresas mais tradicionais com muitos anos de mercado, engessadas em processos mais burocráticos e preocupadas com sua imagem e reputação diante dos públicos estratégicos, que enfrentam uma competição agressiva e investem na comunicação interna e cultural como insumos para sua sobrevivência.

1.1 Comunicação Organizacional: conceitos e fundamentos históricos

A comunicação organizacional surgiu como consequência às transformações provocadas pela Primeira Revolução Industrial do século XVIII, que alterou as formas de produção, os processos de comercialização e conseqüentemente, as relações de trabalho (Kunsch, 2006). Para a autora, estas mudanças fizeram com que as empresas buscassem ajustar a forma com que se comunicavam com seus públicos de interesse.

Nesta época, as relações de trabalho como conhecemos hoje, ainda eram incipientes. Neste sentido, o surgimento da necessidade do meio corporativo de se comunicar, seja com o público externo ou interno, nasceu como resultado das mudanças dos meios de produção e da sociedade que experimentava os primeiros passos de uma revolução tecnológica.

As mudanças provocadas pelo avanço científico serviram de base para o surgimento de grandes corporações, com modelos de negócios que dariam origem ao mundo corporativo contemporâneo. Este fenômeno pode ser observado em maior escala no século XX em consequência à Segunda Revolução Industrial, que começou na segunda metade do século anterior.

Neste período, a comunicação com o público interno, por exemplo, se dava por meio de publicações dirigidas aos funcionários, ou seja, era de âmbito administrativo e informacional. Já a comunicação com o público externo, era por meio de divulgações centradas nos produtos. Esse contexto ocasionou mais tarde o surgimento de diversas áreas como a propaganda, jornalismo, relações públicas e a comunicação organizacional (Kunsch, 2006), nosso objeto de pesquisa neste trabalho.

Embora a comunicação seja inerente às organizações, isto é, processo natural, presente nas interações e manifestações sociais (Taylor; Van Every, 2000), percebemos com essa passagem que a comunicação sempre esteve presente nas empresas, pois

A comunicação é um fato nas organizações, ou seja, não existe nenhuma organização sem uma prática comunicativa, ainda que os processos comunicativos não sejam institucionalizados. Eles são essenciais para a operação da entidade e estão intimamente vinculados às formas de significar, valorar e expressar uma organização, isto é, ao processo comunicacional e constitutivo da cultura da organização, e de sua identidade, configurando imagens reconhecidas por seus diversos públicos internos e externos. A comunicação pode ser entendida, então, como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é. (CARDOSO, 2006, p. 1132).

Para Cardoso (2006), os processos comunicativos de forma geral, são resultados das relações e contextos sociais, políticos, econômicos, culturais, visões de mundo dos integrantes da organização em afluência a cultura organizacional vigente, ou seja, do que ocorre dentro e fora da organização. É nesse ambiente em que são construídos sentidos dos sujeitos em diferentes circunstâncias e contextos, que são, para Chanlat (1999, p. 49), “modos de leitura da situação. São as estruturas de interpretação e significados, os esquemas cognitivos que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem e, em particular, compreender o que nos interessa”.

Percebemos que a comunicação focada na perspectiva administrativa, de divulgação e informacional - como nos séculos XVIII e XIX - passa a ser e exigir com o decorrer dos anos, uma perspectiva mais interpretativa, estratégica e crítica. Com a evolução do uso e estudos a respeito desta área, a comunicação foi assumindo novas características. Ela passou a ser tecnicamente mais produzida e elaborada. Além disso, passou a ser baseada a partir dos resultados das pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos de interesse, atingindo um grau de aprimoramento e sofisticação na sua produção, assumindo também um caráter estratégico no mundo dos negócios e nos fins corporativos.

Já no século XX, com o fim da Guerra Fria em 1989, por exemplo, fomos apresentados ao novo cenário mundial, comandado por mercados globais, economia oscilante e competição acirrada. Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser considerada de outra maneira (KUNSCH, 2006). Era vital que a comunicação fosse

mais estratégica com os *stakeholders*¹, assim como os interesses da organização como um todo. No estudo de caso, será possível visualizar e compreender que o cenário que a empresa e seus respectivos funcionários vivenciam, molda a forma de ler o mundo e conseqüentemente, altera suas estratégias de relacionamento e de atuação.

Aproximando os estudos e perspectivas da comunicação organizacional para os dias mais atuais, percebe-se que muitos autores, sejam eles nacionais ou internacionais, discorrem a respeito desse termo. Esta revisão de conceitos poderá auxiliar na compreensão da importância da comunicação nas organizações.

Nos Estados Unidos, Deetz (2001), vislumbra três perspectivas de conceituar a comunicação. A primeira seria a comunicação como especialidade em departamentos e associações de comunicação, isto é, a produção de seus membros em jornais privativos. A segunda seria a percepção de que a comunicação organizacional é um processo e fenômeno nas organizações, independente de seus departamentos. Por fim, refletir sobre a comunicação como uma forma de descrever a organização, ou seja, a forma como pensamos na organização. É por meio das interações entre os indivíduos e as áreas que se dá a comunicação, sem limitar-se aos departamentos. Como veremos no capítulo 3, algumas empresas estão reformulando a organização do trabalho, em que os colaboradores não são mais distribuídos por áreas de atuação, como tradicionalmente, por exemplo, RH, Comunicação, Marketing, Finanças, Compliance, Vendas e entre outras áreas existentes numa organização. Essa reformulação permite mais fluidez e dinamismo nas atividades desenvolvidas.

Esta concepção é reforçada por Taylor (2005), ao dizer que “a comunicação é um processo que resulta na formação de relacionamentos”. Ela representa, em essência, um processo social primário, algo inerente às relações humanas e não se trata apenas da troca de informações ou de transmissão de mensagens. A comunicação é primordial nas relações humanas e existe, independente da departamentalização empresarial e social.

¹ Um termo bastante utilizado no universo acadêmico e mercadológico das comunicações sociais, sobretudo, da área de relações públicas. Pode ser definido como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa” (FREEMAN, 1984, p.46).

Já na Europa, Van Riel (1995) entende que a comunicação organizacional engloba as relações públicas, estratégias organizacionais, marketing corporativo, publicidade, comunicação interna e externa. Na visão do autor, a comunicação estaria voltada e dedicada para seus públicos de interesse com os quais a empresa se relaciona e depende. Nesse caso, é muito importante considerar a reputação e imagem corporativa que os *stakeholders* possuem da organização, pois atualmente, as empresas são avaliadas por seus posicionamentos e atitudes diante de temas importantes da sociedade, como sustentabilidade, política e até em novas tecnologias, como veremos nos próximos capítulos.

Na América Latina, Rodriguez de San Miguel (2003), propõe uma perspectiva em que as funções da comunicação buscam facilitar os processos nas empresas e organizações, como atividades da comunicação interna, da comunicação externa, das relações públicas, da publicidade e da propaganda institucional. Cada uma dessas áreas auxiliará as estratégias da empresa. A comunicação interna, por exemplo, ajudará na construção da identidade e cultura organizacional. Como será apresentado adiante, as organizações passaram cada vez mais a dar importância à comunicação interna, investindo massivamente na consolidação de uma filosofia dentro do ambiente de trabalho, inerente e exclusiva para cada empresa. Para isso, o profissional de relações públicas, responsável pelos relacionamentos e estratégias da organização, pode propor tais mudanças por meio da cultura institucional.

No Brasil, Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional é uma área bastante abrangente, com diversas possibilidades de utilização da terminologia e interpretação do mercado. Para Kunsch (2003, p. 149).

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral.

A autora leva em consideração todos os aspectos relacionados à complexidade da comunicação, como os relacionamentos interpessoais e não só a função estratégica e instrumental. Torquato (2002) entende que a comunicação organizacional reúne quatro modalidades de comunicação: comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação.

Além da comunicação social como algo inerente às empresas, o autor apresenta outras dimensões. A visão administrativa, isto é, a parte mais burocrática da empresa, como memorandos, papéis e outros e, por fim, a comunicação como circulação de informações e mensagens.

Já dimensão cultural - importante para o presente trabalho - está relacionada ao clima interno. Para Torquato (2002, p. 34)

Uma forma influi na outra. Um clima organizacional mal trabalhado, mal administrado, gerará ruídos na comunicação social; um jornalzinho bem-feito, programas de relações públicas bem elaborados não vão resolver questões de clima, que dependem de salários, do entrosamento [...]. A comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades [...], cada uma exercendo um conjunto de funções.

Em outras palavras, é imprescindível que o clima organizacional seja positivo e que os funcionários estejam satisfeitos na empresa, contribuindo para o bem-estar de todos. Além disso, incentiva o indivíduo a acreditar nos valores, na missão e nos propósitos da empresa.

A partir da relação entre os conceitos de comunicação organizacional com o tema em questão, verificamos que estudar, compreender e praticar a comunicação organizacional é muito complexo, principalmente devido ao cenário de intensas transformações no qual todos estão inseridos. A área de comunicação está introduzida em um contexto conturbado, tanto na perspectiva das organizações quanto da sociedade, o que é evidenciado pela perspectiva de que

O que separa a era moderna de qualquer período anterior é seu dinamismo. O mundo moderno é um “mundo em disparada”: não só o ritmo de mudança social é muito mais rápido que em qualquer sistema

anterior; também a amplitude e a profundidade com que ela afeta práticas sociais e modos de comportamento preexistentes são maiores. (GIDDENS, 2003, p. 22).

As empresas são afetadas por essas mudanças e provocadas a se adaptarem. Todavia, é importante que as ações sejam coerentes e que estejam alinhadas aos valores centrais da empresa e aos seus respectivos *stakeholders* (OLINS, 2005). A partir dessa reflexão, percebe-se a importância de enxergar a comunicação organizacional por algumas dimensões estratégicas propostas por Kunsch, como será apresentado no próximo capítulo.

1.2 As dimensões da Comunicação Organizacional

Foi possível perceber que a comunicação organizacional ainda é um tema complexo e muito estudado por diversos autores ao redor do mundo. Além disso, muitos aspectos podem influenciar a comunicação das empresas. Kunsch (2006) propõe uma nova reflexão a respeito do assunto, analisando a comunicação organizacional em três dimensões: instrumental, estratégica e humana.

Segundo a autora, a dimensão instrumental é caracterizada pela parte funcional e técnica, sendo considerada a mais presente das empresas. Esta dimensão trata a comunicação como transmissão de informações e como forma de viabilizar processos dentro da empresa. Putnam (2009) propõe algumas metáforas para expressar a relação entre a comunicação e a organização. No caso da dimensão instrumental, a autora analisa sob a metáfora do conduto, que trata a comunicação como um canal de transmissor de mensagens numa perspectiva linear. Isto quer dizer que ela é assimétrica, à medida que os canais utilizados são de uma única via.

Na dimensão estratégica, a comunicação é vista de forma pragmática rumo a eficiência e bons resultados. Está alinhada estrategicamente aos objetivos, valores, missão e cultura, sendo considerada como fator importante e que agrega à empresa em questão. Para Bueno (2003, p. 8)

Ao debruçar-se sobre esta nova realidade, a Comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise.

Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem.

Sendo assim, a comunicação pode trabalhar com imagem da instituição, fortalecendo sua credibilidade, cultura e confiança dos *stakeholders* por meio de canais de diálogo e transparência, sendo capaz de afetar os propósitos das empresas e instituições e vice-versa.

Quando a comunicação assume esse caráter estratégico, ela se integra aos demais departamentos da organização, possibilitando a unificação do conceito da empresa, congregando interesses e evitando sua fragmentação. Para Putnam (2009), essa dimensão é vista pela metáfora do “processamento de informações”, buscando o planejamento e gestão da comunicação, em que o público é visto como um agente ativo e a comunicação tem função de mediadora dos fluxos de informação e dos respectivos *feedbacks* recebidos dos públicos. Outra metáfora que pode ser utilizada é do “vínculo”, em que a comunicação cria vínculos entre as pessoas e forma organizações como redes de relacionamento.

Essa dimensão é muito importante para o profissional de relações públicas, pois está intimamente relacionado a comunicação estratégica, aos novos contextos dos mercados, das organizações e da sociedade. Segundo Ferrari (2003, p. 9),

Hoje, as Relações Públicas têm uma função social, na medida que ajudam a alta administração a compreender o contexto interno e externo das organizações e instituições e oferecem alternativas comunicacionais para enfrentar tanto as oportunidades como também as ameaças impostas pelo ambiente.

Ao longo desta monografia, discorreremos sobre como as empresas são parte da sociedade e conseqüentemente, influenciada pelos processos comunicacionais e interação de seus *stakeholders*. Os profissionais de comunicação, especialmente, o de relações públicas, deverá fazer a leitura de cenários, como um raio-x da situação real da empresa, analisando as ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, da cultura organizacional e a partir dessas análises, propor ações comunicativas e

estratégicas de acordo com os objetivos da empresa. É importante mencionar a necessidade do profissional conciliar o equilíbrio e coerência dessas ações com os propósitos da empresa, dos funcionários, acionistas, clientes entre outros.

Por fim, a dimensão humana é a mais importante para a organização na visão de Kunsch (2010, p. 48)., pois nela vivem diferentes culturas em que

O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem com suas diferentes culturas. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos.

Assim, não é possível dissociar o fator humano, subjetivo, relacional e contextual da organização, pois estes constituem pilares importantes para qualquer ação ou estratégia produtiva e duradoura da empresa. Para Tamayo (2005, p. 169)., os valores pessoais e organizacionais

Constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência.

A partir dessa contribuição é relevante a existência de diversos fatores que influenciam a comunicação e cultura organizacional. Não se trata apenas dos relacionamentos, mas da cultura e identidade, buscando que o funcionário, por exemplo, esteja satisfeito com a empresa e que se sinta pertencente a ela.

Ao relacionar com as metáforas propostas por Putnam (2009), essa dimensão pode ser vista pelas metáforas do discurso, do símbolo, da performance e da voz. A metáfora do discurso se refere à linguagem, a sua estrutura e significações. Os significados da comunicação constituem, por exemplo, a cultura organizacional, em que são provocados e postos em circulação, disputados, construídos e transformados

para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados/organizadores (BALDISSERA, 2010).

A metáfora do símbolo está relacionada aos significados culturais e históricos. Nesse caso, a comunicação é sensibilizada à interpretação dos símbolos no geral e está relacionado com a identidade da organização, como as narrativas que permeiam a empresa. A metáfora da performance está relacionada à interação social e também representação da empresa, traduzida por um dinamismo constante e interconectado. A comunicação trilha um caminho integrador do ambiente organizacional, contribuindo para as interações entre os indivíduos.

Por último, a metáfora da voz está relacionada com a expressão e vida organizacional. Em outras palavras, esta dimensão está diretamente ligada à dimensão humana e trata a comunicação como expressão da organização. Essas metáforas, de acordo com Putnam (2009, p. 50), “se concentram na forma como a comunicação constrói a realidade social”.

Ao considerar a mudança de cultura de uma organização, é preciso pontuar que se ela for bem construída e edificada, isto é, bem planejada e coerente com os propósitos da organização, permitirá agregar valor aos seus grupos de interesse, a partir do bom desenvolvimento da identidade, com valores bem definidos (OLLINS, 2005). É preciso atuar estrategicamente a fim de obter excelentes resultados e melhor receptividade dos públicos. Sendo assim, a comunicação estratégica exerce papel preponderante na edificação ou alteração da cultura.

Por fim, ao refletir sobre as dimensões da Comunicação Organizacional, conforme delineadas por Kunsch (2006) e as metáforas propostas por Putnam (2009), é imprescindível compreender que as empresas não são entidades simples, com fins específicos. Estas são formadas por pessoas de diferentes culturas, com desejos e necessidades particulares e que estes estão em constante alteração. Para compreender melhor tais aspectos, explicaremos os conceitos que envolvem a cultura organizacional no próximo tópico, reforçando sua importância, influência e mudança a partir do relacionamento entre as pessoas e o meio em que estão inseridas.

1.3 Cultura Organizacional

Assim como nas áreas de comunicação, muitos autores se dedicaram ao estudo da cultura organizacional, sob o argumento de que por meio dela é possível

atuar de forma estratégica e mais eficiente dentro das empresas. A definição de cultura organizacional dada por Schein (1984, p. 56) é

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Para compreender o funcionamento de qualquer organização, é fundamental que nos atentemos a sua forma de cultura. Afinal, as organizações estão introduzidas num ambiente e interagem com ele, recebendo influências e também o influenciando. Embora as pessoas passem por este processo de interação com o ambiente, elas também atuam como agentes nas organizações, contribuindo para uma troca constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da instituição.

Para Smircich (1983), a organização opera como um organismo vivo e adaptativo que existe por meio de processos de trocas com o ambiente, compartilhando significados subjetivos. A autora resume os enfoques da cultura da empresa em dois âmbitos: no primeiro, considera a cultura como algo mutável, um instrumento para aplicar estratégias e direcionar o rumo das empresas. Podemos considerar que o desempenho da mesma será fruto dos valores, crenças, herois e outros, compartilhados pelos membros e compromisso assumido por estes.

No segundo âmbito, a cultura pode ser entendida como metáfora, isto é, como consequência da construção social de uma determinada realidade. Assim, os acontecimentos organizacionais são fenômenos coletivos construídos a partir de uma realidade, em que as assimilações, conhecimentos, reflexões, juízos e outros a respeito do acontecimento, interagem para conferir significados a respeito da cultura. Logo, entendemos que a cultura não é algo permanente e inabalável, pois está sujeita a modificações que ocorrem no mundo que conseqüentemente, alteram as percepções que os membros possuem do mesmo, ocasionando as novas partilhas e interpretações dos significados.

Segundo Morgan (2000), essa partilha de significados contribui para a cultura organizacional comum, transformando as organizações em “mini sociedades”, constituídas por valores, ideologias, simbolismos, rituais e crenças próprias. Nesse sentido, as formas em que as equipes estão distribuídas, as ideias a respeito das atividades e metas, propósitos e objetivos passaram a constituir conceitos fundamentais nas empresas e muitas vezes são resultados dessa troca de cultura.

Alinhado ao pensamento de Morgan, Mintzberg (2000) afirma que a cultura organizacional funciona como a mente da organização, refletindo não apenas nas tradições e crenças, mas até em histórias, símbolos, edifícios e produtos. Assim, não se pode considerar uma organização sem avaliar tais elementos.

Outra forma de entender a cultura dentro das organizações é sob a perspectiva de Cameron e Quinn (2006), que a enxerga a partir de quatro aspectos: cultura de clã, cultura hierárquica, cultura de mercado e cultura de inovação. Discorrendo brevemente cada aspecto, a cultura de clã é a respeito do desenvolvimento e participação dos membros nas tomadas de decisão. Nesse caso, os líderes são mais comunicativos, facilitando a confiança e lealdade dos demais membros. A cultura hierárquica está associada a burocracia, pois está relacionada a estabilidade e valores mais conservadores. Para os autores, os líderes costumam ser mais conservadores nesses casos e os membros da organização aceitam facilmente a autoridade.

A cultura de mercado é referente a tendências de mercado e também aos clientes da empresa. A motivação dos membros está ligada a competição e bons resultados e os líderes tendem a ser mais realizadores e competitivos, encorajando a produtividade. Por fim e mais importante para esta pesquisa, a cultura de inovação envolve premissas de flexibilidade e mudança. Os líderes costumam ser empreendedores, sonhadores e idealistas e a motivação dos membros está fortemente ligada a criatividade nas atividades desempenhadas e crescimento contínuo. Os erros não são vistos negativamente, mas como forma de aprendizado.

No estudo de caso, será possível contemplar que as *startups*² brasileiras possuem mais esse perfil de cultura inovativa, em que a criatividade e diversificação é valorizada e o erro é visto como aprendizado. Essa cultura tem sido cada vez mais almejada pelas organizações mais tradicionais que segundo as definições de Cameron e Quinn, teriam a cultura voltada para o aspecto hierárquico.

² A Associação Brasileira de Startups define o termo *startup* como “empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores, com potencial de rápido de crescimento”.

Isso acontece por conta das mudanças complexas em nossa sociedade. O contexto em que a empresa está inserida, também influenciará na cultura organizacional (MORGAN, 2000; MACHADO, 2001). Esta pode servir de estratégia em cenários conturbados, sendo capaz de provocar mudanças nas estruturas, no sistema financeiro, e nos procedimentos, tendo potencial, inclusive, de ocasionar modificações no comportamento de seus membros. É claro que, assim como a construção da cultura, a transformação da mesma demandará tempo e não implica numa mudança abrupta. Srouf (1998) reforça tal afirmação ao dizer que a construção da cultura organizacional demanda tempo. Esse processo pode ser aprendido, transmitido e partilhado entre as pessoas, servindo para a distinção das coletividades.

Tal processo pode ser acumulativo e dependerá das estratégias e interesses da organização, pois

As novas formas organizacionais exigem intensa interação vertical e horizontal para a aquisição de novos conhecimentos. E a cultura organizacional tem um papel relevante na sustentação destas estruturas. Novos valores incorporados à organização podem ser de dois tipos, revolucionária, quando os novos valores são antagônicos aos anteriores, o que gera a destruição dos elementos simbólicos e a redefinição das práticas organizacionais; e gradual, quando os novos valores são complementares. (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 14).

A cultura passa a ser um processo cumulativo a medida com que a organização sofre influências internas e externas, obrigando-a a se adaptar ao ambiente. Ou seja, a mudança da cultura organizacional está relacionada ao processo de transformação econômico-social do país. Segundo Schein (1984), a cultura é um processo dinâmico em que é aprendida e compartilhada pelos indivíduos, sendo constantemente transformada na medida em que os indivíduos interagem com o ambiente. Para o autor, a cultura estará sempre em evolução, pois os indivíduos aprendem de forma cognitiva e emocional, buscando soluções para os mais diversos problemas apresentados pelo ambiente interno e externo. Assim, é possível que haja transformações nos valores, nos símbolos, na comunicação, nos heróis e entre outros, embora não seja uma mudança vertiginosa, principalmente em grandes organizações, como será visto no estudo de caso.

1.4 Comunicação e Cultura nas organizações contemporâneas

Existe uma inter-relação entre comunicação e cultura. Baldissera (2000) parte do pressuposto de que “comunicar é criar vínculos”. Desde os primórdios da humanidade observamos traços da comunicação seja por meio de desenhos primitivos, grunhidos, até os dias mais atuais, com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. No entanto, tais exemplos podem ser utilizados para falar tanto de comunicação quanto de cultura a medida de que ambas são expressadas por intermédio da interação entre os indivíduos e os ambientes. Foi por meio da interação que comunicação e cultura foram repassadas de gerações a gerações, fazendo interface com demais áreas de nossa sociedade, assim como nas organizações.

Como abordado nos tópicos anteriores, as empresas são compostas por processos e fenômenos comunicacionais, uma vez que suas culturas são criadas, sustentadas e principalmente transmitidas pela interação entre os indivíduos e pelo meio em que estão inseridos. Esta interação, seja ela verbal ou não verbal, formal ou não formal, podem contribuir na construção e interpretação e significado envolvidos no processo. Nesse sentido, Marchiori (1999, p.3)

A comunicação e cultura são fundamentais e devem ser vistas como “ajuste” para todo o sistema organizacional. A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para realização de objetivos comuns humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação.

A comunicação se dá dentro das organizações e é preciso estar atento às mudanças e as diferenças culturais que existem nela. A comunicação pressupõe interpretações, sistemas de significação, diálogo (Bakhtin, 1999), disputas, equívocos/desvios interpretativos, manifestações de desejos e outros. Todos os públicos, internos ou externos, são responsáveis pelas informações que circulam na mesma. De acordo com Torquato (2002, p. 3)

Entre os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna. É bastante comum a adoção de políticas, rotinas, procedimentos, sem se levar em consideração os usos, costumes, comportamentos, hábitos, peculiaridades e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos.

Por este motivo é importante estar alerta às mudanças e diferenças que existem na instituição. A comunicação organizacional está relacionada com a cultura da empresa, que por sua vez está relacionada aos modelos sociais, das características dos ambientes e por fim, da interação entre os membros. Para Fossá (1999, p. 186), “a comunicação deve moldar-se à cultura organizacional e ao mesmo tempo adaptar-se às constantes mudanças ambientais e estabelecer constância de propósitos”. Nesse sentido, a comunicação pode contribuir no papel estratégico na construção do universo simbólico, visando aproximar e integrar os públicos aos objetivos da instituição. É por meio de ações de comunicação que a empresa citada no estudo de caso busca aplicar mudanças na cultura organizacional.

No quarto capítulo desta monografia, será apresentado um estudo caso em que três grandes bancos visam mudar sua cultura organizacional por meio de ações estratégicas de comunicação interna e também externa. Como foi visto anteriormente, a comunicação e cultura não são eternas, elas são passíveis de modificações. Todavia, é necessário que as ações estejam alinhadas aos valores centrais e aos públicos de interesse da organização. Isto também é importante para os funcionários, pois garante a uniformidade e transparência das informações, reforçando também o sentimento de pertencimento.

Para compreender melhor essa motivação de mudança a cultura, no próximo capítulo será contextualizado o cenário atual das empresas, em que as palavras “transformações tecnológicas”, “inovação” e entre outras ecoam fortemente e conseguem influenciar fortemente diversos setores da sociedade. Também será exposta como a cultura de inovação é adotada como ação estratégica das empresas contemporâneas.

2 Os efeitos das novas tecnologias nas organizações contemporâneas

Este capítulo busca contextualizar e apresentar as inúmeras transformações na sociedade causadas pelas novas tecnologias por meio das perspectivas dos teóricos Lyon (1988), Bauman (2003), Levy (1999), Daft (2008) e Cogo (2016).

Em seguida, a finalidade será compreender o conceito de inovação, pois as organizações estão cada vez mais abertas às ideias inovadoras e isto tem sido considerado uma vantagem competitiva no mercado atual. As definições serão expostas pelos teóricos Schumpeter (1988), Rogers e Shoemaker (1971) e Gundling (1999). Outro termo que será apresentado e que é muito importante para esta monografia será “inovação disruptiva”, conteúdo estudado essencialmente por Christensen (1997). Esta definição estará relacionada, inclusive, com o próximo capítulo, quando será discutido o atual cenário do mercado financeiro.

Por fim, as mudanças de cenários passam a exigir inovações do mercado e fazem com que as empresas adotem ações e posicionamentos estratégicos para se adaptarem frente às novas exigências dos *stakeholders*. Todavia, será possível perceber que a cultura da organização está fortemente relacionada aos ambientes de inovação, como será vista por Fleury (1993), Martins e Martins (2002) e outros.

2.1 As novas tecnologias e as organizações contemporâneas

Nos últimos anos, a sociedade tem presenciado uma profunda transformação no mundo graças a inovações capazes de mudar a forma como nos comunicamos, como consumimos produtos, informações, serviços e até como nos relacionamos com o tempo. Essas novas tecnologias, acabam rompendo o *status quo*, transformando o entorno, movendo estruturas e alterando as relações de trabalho, criando a necessidade de reacomodar as bases sociais e mercadológicas.

É inegável que tal cenário é instável e instigante, no qual temos os indivíduos cada vez mais conectados e repletos de estímulos do mundo ao seu redor. Para Cogo (2016), por exemplo, as novas interações incitadas por essas tecnologias ajudaram os indivíduos a se tornarem protagonistas, pois, por trás de cada conexão com o ciberespaço e por trás de cada dispositivo, existe um ator que comunica suas ideias, seus pensamentos e consequentemente, sua criatividade. Esta reflexão também é válida para as organizações, pois como exposto anteriormente, estas são compostas

por pessoas que interagem entre si e com o meio na qual estão inseridas e tais mudanças, podem alterar as perspectivas e cultura da empresa em questão.

Assim, a Era Digital com seus respectivos dispositivos móveis, modificou a maneira como lidamos com as distâncias, o tempo e os relacionamentos. Para o autor, o simples fato de conectar-se ao ciberespaço, sugere, mesmo que simbolicamente, a passagem da modernidade para a pós-modernidade. Para o sociólogo inglês Lyon (1988), a pós-modernidade é um conceito plurifacetado que chama atenção para diversas mudanças sociais e culturais ocorridas no final do século XX. De acordo com ele:

Tudo está englobado: uma mudança tecnológica acelerada, envolvendo as telecomunicações e o poder da informática, alterações nas relações políticas, e o surgimento de movimentos sociais, especialmente os relacionados com aspectos étnicos e raciais, ecológicos e de competição entre os sexos. (LYON, 1988, p. 13).

Entende-se que esse período é marcado por uma realidade complexa e incerta, de inúmeras alterações, situada pela diversidade de discursos, por ideias fragmentadas, pelo poder das narrativas e por novas relações de trabalho. Bauman (2003) interpreta e denomina esse momento de incertezas como “modernidade líquida”. O autor escolhe a palavra “líquida” como metáfora para ilustrar esse estado de constantes mudanças. O indivíduo estaria inserido numa época de liquidez, de fluidez, de volatilidade, entre outros.

Já para Lévy (1999), as novas tecnologias surgiram “como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, mas também novo mercado da informação e do conhecimento” (1999, p. 32). Nos dias atuais a informação e conhecimento são fatores cada vez mais abundantes, assumindo importância e valorização em escala global, pois os indivíduos possuem acesso a informações provenientes de fontes de comunicação distintas. A sensação que transmite é que tudo muda o tempo todo e isso consequentemente resulta em mudanças de paradigmas sociais e culturais.

McLuhan (1968) difundiu a teoria de que as comunicações configuram um profundo impacto sobre os aspectos sociais do tempo e do espaço, ocasionando, desse modo, a modificação das relações que existem na sociedade. Para o autor,

compreender os meios é uma forma entender o poder de alterar as estruturas temporais e espaciais, o trabalho e as relações sociais, estruturas científicas e mercadológicas com que entra em contato.

Ao aproximar tais perspectivas às organizações contemporâneas, Daft (2008) afirma que os desafios do cenário atual são diversos como a globalização, o excesso de informação, a responsabilidade social e ética, velocidade por avanços tecnológicos e de respostas de acordo com as expectativas dos públicos e outros. É notável a necessidade e urgência que as empresas precisam assimilar de forma rápida essas transformações, pois estão numa era em que o conhecimento e informação são rapidamente difundidos e compartilhados e as mudanças são ininterruptas. Estas empresas são cada vez mais provocadas a criarem ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento de novos processos, sejam eles de estrutura, de tecnologia, de cultura, de recursos humanos e inovação.

Nesta alteração dos paradigmas das inovações tecnológicas, a produtividade e conseqüentemente, a competitividade entre as empresas dependem da capacidade de gerar, processar e aplicar com efetividade determinadas ações, a fim de se destacarem entre os concorrentes. Nesse sentido, a inovação é considerada um tema bastante estratégico e sua implantação tem sido um dos maiores desafios às organizações, pois é desejada por todos, tem retorno financeiro e é capaz de alterar a cultura da empresa. Isso será aprofundado nos próximos tópicos.

2.2 Inovação nas organizações contemporâneas

Os estudos e debates a respeito da inovação ocorrem desde o final do século XIX, com as transformações dos sistemas produtivos de caráter tecnológicos. A palavra “inovação” vem do latim *innovatio* e significa criar algo novo.

Para os teóricos, Rogers e Shoemaker (1971), a inovação pode ser entendida como uma nova prática, uma nova ideia ou até um novo material. Já para Gundling (1999), a inovação está atrelada ao ganho e lucro para a organização à medida que as novas ideias e ações definidas resultam na melhoria de algo. Conforme Rocha Neto (1997, p. 1) o conceito de inovação

É essencialmente econômico, pois compreende a apropriação comercial de conhecimento técnico - científico para a introdução de

aperfeiçoamento de bens e serviços utilizados pela sociedade [...] compreende a introdução de produtos ou serviços novos ou modificados no mercado ou a apropriação comercial pioneira de invenções, conhecimentos, práticas organizacionais, técnicas e processos de produção.

Segundo Schumpeter (1988), a inovação permite a criação de uma ruptura no sistema econômico, tirando-o do estado de equilíbrio, alterando os padrões de produção e criando diferenciação para as empresas, o que pode acarretar no aumento do valor da marca e acesso a novos mercados.

Já para Sáenz e García Capote (2002, p.69), o “processo de inovação é a integração de conhecimentos novos e de outros existentes para criar produtos, processos, sistemas ou serviços novos ou melhorados”, uma perspectiva relacionada a novidades que são materializadas. Para os autores, a inovação precisa partir da combinação das necessidades sociais e das demandas do mercado.

A partir desses conceitos, compreendemos a inovação como criar algo novo, que pode ou não ser materializado, e implementá-lo com sucesso no mercado. Seria uma forma de fazer mudanças ou introduzir novas ideias em contextos organizacionais e até sociais, como por exemplo, o advento do avião, fazendo com que fosse possível viajar uma longa distância em poucas horas quando comparado aos navios. A invenção da fotografia permitiu o registro do mundo; a invenção do telefone permitiu a comunicação instantânea entre pessoas com uso de um artefato; o surgimento da internet, possibilitando o compartilhamento de informação e dados em massa, entre tantos outros exemplos.

Mais tarde, essas e outras inovações, permitiram uma disrupção mercadológica, noção apresentada por Christensen (1997) em seu livro “*The innovator's dilemma*”, em que o autor apresenta a distinção de dois tipos de inovação: sustentadoras e disruptivas.

As inovações sustentadoras buscam atender os clientes mais exigentes do mercado, buscando a melhoria de serviços e produtos e consequentemente, o aumento do retorno dos investimentos e lucros da organização.

Já as inovações disruptivas - conceito mais importante para esta monografia - possibilita o surgimento de novos mercados e modelos de negócio. Muitas vezes são empresas menores que roubam parcelas dos mercados negligenciados pelas grandes

empresas. Setores como transporte, telefonia, hotelaria, financeiro - como veremos no próximo capítulo - estão sofrendo importantes disrupções com a entrada de novos *players*.

Para exemplificar esta mudança, o setor de mobilidade urbana sofreu modificações com a chegada do Uber. A empresa criada em 2009, começou como *startup*, revolucionando o transporte pessoal por meio da conexão entre motoristas autônomos e passageiros. Segundo Fonseca (2019), a empresa vale 72 bilhões de dólares e 75 milhões de usuários do mundo todo, aumentando sua participação no mercado de ano para ano e inspirando negócios concorrentes, como Cabify, Easy taxi, 99 e entre outros.

Outro exemplo é o Nubank, empresa do setor financeiro que atua em operações de cartão de crédito e banco digital, criada em 2013. Segundo Desidério (2018), a companhia está entre os cinco maiores emissoras de cartão de crédito do país. No serviço de conta digital, a *fintech* (*startup* do setor financeiro que será explicado no próximo capítulo) alcançou a marca de 2,5 milhões de clientes.

A partir desses exemplos, é possível notar os efeitos dessa inovação disruptiva, em que os novos *players* (*startups*) têm criado um novo cenário de mercado e estes efeitos são sentidos pelas grandes organizações tradicionais, que mais tarde, terão dificuldades competitivas. Para Mariano (2004), a competência, eficiência, agilidade de produção e aplicação de inovações em serviços e/ ou produtos tem sido um dos principais elementos que forjam a competitividade entre as empresas, setores de atuação, países e entre outros. Essa competitividade está atrelada a capacidade de se adequar às oscilações do cenário no qual as empresas estão inseridas. Sabemos que o sucesso do passado não é garantia de êxito no futuro e hoje dia, cada vez mais empresas surgem com novas ideias, tornando a competição cada vez mais instigante. Logo, as empresas mais consolidadas de mercado precisam antecipar cenários, se adaptar a novas realidades, buscando sempre a inovação do setor.

Mesmo após 20 anos da teoria de Christensen, o termo “inovação disruptiva” continua sendo atual, pois existem diversas organizações muito inovadoras - nascidas, em sua maior parte, no modelo de *startups* - espalhadas por todos os cantos do mundo. Além do Uber e Nubank já citados, temos o Google, Spotify, Netflix entre outras empresas que fizeram sucesso em seus respectivos segmentos de atuação e modificaram o cenário de negócios.

Embora essas empresas tenham bastante facilidade em trabalhar com novas tecnologias e recursos digitais, não é exatamente isso que as torna organizações inovadoras disruptivas. O que as diferencia do restante do mercado é que elas nascem quebrando paradigmas, à medida que se afastam dos modelos pré-estabelecidos de mercado e da forma tradicional de trabalhar. Metodologias como a Ágil (ou *Agile*) oferecem soluções inovadoras para resolver problemas dos seus respectivos consumidores e, conseqüentemente, tornam obsoletos quem até então era líder naquele segmento.

Nesta busca por reconquistar mercados, incentivar novas formas de trabalho, transformações digitais que tragam agilidade nos processos e inovação, fazem com que as empresas tradicionais trilhem caminhos que lhes parecem óbvios, como buscar inspiração nestas *startups*. Elas querem ser velozes como o Google, gerar experiências agradáveis como a Apple, entender os clientes como a Amazon e assim por diante. A partir disso, é possível notar indícios do *benchmarking*.

Para Kotler (2000), o *benchmarking* acontece quando uma determinada organização busca identificar as melhores práticas de seus concorrentes ou das empresas amplamente reconhecidas como líderes no ramo de atividade, comparando-se a elas, entendendo, aplicando e desenvolvendo as suas melhores práticas. Assim, ao aplicar incentivos que mudam comportamentos, a empresa pode estar sujeita a transformação de cultura. No próximo capítulo, serão expostos alguns exemplos do mercado financeiro, em que bancos nacionais e internacionais se inspiraram em empresas de tecnologia como o Google e Spotify, que, embora não sejam dos mesmos setores de atuação, possuem características e elementos que podem auxiliar ou inspirar comportamentos e ações de suas empresas.

Todavia, é importante ressaltar que a facilidade que essas empresas citadas têm para lidar com a inovação está atrelada fortemente a cultura da empresa, pois é por meio desta que os comportamentos são moldados. É mais fácil ser digital e inovador quando se nasce numa cultura assim. Segundo a entrevista de Débora Canongia, sócia da *startup* On.i.bus, ao Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP),

A cultura da *startup* preza pela velocidade e desenvolvimento do profissional. Tem mais receptividade à inovação, criatividade, visão de futuro e outros. Essa cultura pode formatar um profissional mais

completo, que saiba um pouco de tudo para entender bem os processos da empresa, mas foca em alguma parte com mais ênfase, onde vai se destacar. (MAGALHAES, 2018, s/p).

A cultura dessas *startups* oferecem uma vantagem competitiva à medida que os erros são utilizados como aprendizado, os funcionários possuem mais autonomia, as novas ideias são bem vistas e o sentimento de colaboração é valorizado. No próximo tópico, compreenderemos a influência da cultura da inovação dentro da organização.

2.3 Cultura de inovação

Abordamos anteriormente como a cultura é um sistema de significados, em que uma palavra, um gesto, um desenho ou outros, em que o indivíduo compartilha estes significados e contribui para a cultura organizacional comum. Estes significados estão relacionados aos valores, crenças, ritos, cerimônias, símbolos, objetos e outros. São difíceis de mensurar, mas acompanham os indivíduos no dia-a-dia da organização.

Para Berger e Luckmann (1990), o dia-a-dia não se limita às interpretações individuais, pois a realidade existe antes da existência do indivíduo. É por meio da socialização que os aspectos cognitivos e emocionais são incorporados e a interiorização desses valores sociais pode refletir na cultura organizacional. Outro fator que pode impactar na cultura da empresa são as inovações, pois a adoção de novas tecnologias, como o lançamento de um produto, aplicativo ou a forma de fazer o trabalho pelos funcionários entre outros, pode alterar comportamentos.

Nesse caso, se faz necessário um equilíbrio entre a nova e velha cultura e é imprescindível que esteja estrategicamente alinhada com os propósitos da organização. Para Fleury (1993), as novas formas de comunicação e as novas estratégias produtivas e organizacionais, contribuíram para o desenvolvimento da cultura de qualidade. Os consumidores estão mais exigentes, anseiam por boas experiências de alto valor e personalização, que respondam às suas necessidades e expectativas. Atender esses clientes têm provocado a mudança de atitude das empresas. Segundo Fleury (1993), esta mudança propiciou novas relações com o mercado e também as mudanças nas interações internas da organização.

Martins e Martins (2002) acreditam que a cultura organizacional pode influenciar fortemente a criatividade e inovação. Para eles

No meio da mudança, organizações e líderes estão tentando criar uma estrutura institucional na qual criatividade e inovação são aceitas como normas básicas culturais. Tem se tornado claro que 'regras não escritas do jogo' (as normas de comportamento) e valores compartilhados influenciam a moral, o desempenho e a aplicação de criatividade e inovação sob diferentes formas. (Martins & Martins, 2002, p. 58).

Assim, os aspectos que estariam relacionados a cultura e inovação organização dependem dos estímulos que os funcionários têm da empresa. Elementos como trabalho em equipe, suporte das lideranças, comunicação aberta, diversidade, tolerância às diferenças outros, são estratégias que as empresas podem ofertar à liberdade e exposição de novas ideias pelos funcionários (Bruno-Faria; Fonseca, 2014).

Outro fator que contribui para a cultura de inovação é a comunicação. Para Das (2003), a comunicação permite o compartilhamento da cultura e os funcionários tendem a ser mais unidos em suas atividades. Para o autor, a cultura pode ser facilmente comparada a identidade da empresa. Nesse caso, por ser uma cultura única, possibilita o entendimento pelos diversos públicos de interesse e estes, conseguem perceberem o seu caráter distintivo em relação a outras empresas. Bruno-Faria e Fonseca (2014) entendem a relação entre cultura e inovação organizacional como

Um ambiente organizacional em que haja espaços para a criatividade das pessoas e que o sistema de comunicação permite o compartilhamento de ideias, informações, experiências e valores que tenham a inovação como foco principal. (BRUNO-FARIA; FONSECA, 2014, p 380).

A cultura organizacional neste contexto possibilita o desenvolvimento da inovação por meio de um ambiente que encoraje as novas ideias. Cameron e Quinn (2006), defendem fatores como flexibilidade, dinamismo e aprendizado constante

como chave desse tipo de cultura inovativa, conforme dito no primeiro capítulo deste trabalho. Criar ou modificar um ambiente que favorece e valoriza as trocas de conhecimento, o desenvolvimento dos indivíduos e a criatividade é um desafio complexo e requer esforço de todos os envolvidos. É preciso considerar inúmeras variáveis, como recursos humanos, físicos, financeiros, comunicacionais e outros. É necessário que todos os indivíduos adotem e acreditem nessa prática, entendendo a inovação como um valor da empresa e encarando-a como algo necessário para sua sobrevivência no mercado.

Nos próximos capítulos, todas essas reflexões serão analisadas e colocadas em prática por meio do estudo de caso a respeito das instituições financeiras e das *fintechs*. Mas antes, compreenderemos o contexto atual deste setor.

3 Fintechs como modelo de negócio

As constantes transformações ocorridas ao decorrer desse século passaram a exigir das organizações novas configurações de mercado baseadas nas inovações, fazendo com que as empresas consigam antecipar cenários e se adaptar a diversas realidades. Assim, a transformação digital atingiu recentemente o setor financeiro e trouxe diferentes configurações de empresas e uma forma alternativa de gerir e ofertar serviços financeiros por meio das novas tecnologias.

Este capítulo ajudará a compreender o contexto vigente do mercado financeiro pela perspectiva de Bharadwaj et al. (2013) e Passos (2017) e será importante para o entendimento das circunstâncias atuais deste setor no estudo de caso que será apresentado no próximo capítulo.

Em seguida será retratada a literatura referente ao termo *fintech*, por Schueffel (2017) e um estudo da PWC (2018), de modo que se entenda melhor a inovação em finanças bancárias, junto com as características que diferenciam essas organizações das instituições financeiras tradicionais.

3.1 Disrupção do mercado financeiro: contexto de mercado

Os rápidos e recentes avanços da área da tecnologia têm provocado inúmeras mudanças em diversos setores e organizações. De acordo com Bharadwaj et al. (2013), as tecnologias digitais estão transformando as estratégias de negócios, os processos, os produtos e os serviços das empresas. Nesse contexto, nascem empresas que utilizam a tecnologia como característica estruturante de suas atividades, emoldurando-se na categoria de negócios digitais, alterando a forma dos públicos se comunicarem e se relacionarem com as marcas.

Como informado no capítulo anterior, hoje temos inúmeros aplicativos e plataformas digitais que estão transformando mobilidade urbana e pessoas, saúde, segurança, compras etc., integrando funções e dando ao indivíduo cada vez mais protagonismo na tomada de decisões, gerenciando suas vontades e seus próprios serviços. Novas ideias são despertadas a partir do avanço do *design* centrado no usuário, do acesso à tecnologia e serviços por preços acessíveis e por uma nova onda de empreendedorismo entre o público mais jovem.

Era uma questão de tempo até que surgisse algo no setor financeiro/ bancário, que até então sempre recebeu investimentos para o incentivo, desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas tecnologias digitais, como por exemplo, o telégrafo e computadores. Tais invenções não foram criadas para os bancos e instituições financeiras, mas, fundamentado em segurança e confiabilidade, estas instituições ajudaram na disseminação dessas inovações para outros setores além do financeiro

Essas tecnologias fizeram parte da mudança e da evolução dos bancos e continuam modificando significativamente seu modelo de atuação no desenvolvimento de produtos e processamento de dados, além da forma de atuação no relacionamento com clientes. (FERRAREZI, 2018, p. 32).

Todavia, o *status quo* desse setor passa por uma grande revolução em escala mundial. Segundo Passos (2017), os principais motivos para essa mudança são a crise financeira de 2008 e a massificação dos dispositivos móveis (*smartphones*). A crise de 2008 foi responsável por estremecer a confiança dos clientes nas grandes instituições bancárias e financeiras, como por exemplo, a prática predatória de conceder crédito. Isso ocasionou diversos prejuízos aos bancos, fazendo com que a confiança de seus respectivos clientes fosse estremecida.

Assim, enquanto os bancos estavam preocupados em superar essa crise global e suas consequências, as novas tecnologias e inovações ganharam força, alterando a percepção de nível de serviço esperados pelo cliente e gerando oportunidade para o surgimento de novas empresas. Após a crise de 2008, os reguladores de mercado exigiram reformas às financeiras e aos bancos que resultaram numa menor margem de investimento para inovação, ocasionando no surgimento das *startups* que por meio dos novos modelos de negócio conseguiram burlar alguns obstáculos da regulação, conseguindo oferecer taxas mais atrativas ao consumidor (Arner et al., 2015). Assim, essas novas empresas passaram a ocupar uma considerável fatia do mercado, principalmente as áreas mais negligenciadas pelos bancos e instituições mais tradicionais.

A ascensão dos *smartphones* e *tablets* resultou na facilidade ao acesso e na interação entre os clientes e as marcas. Os *smartphones* possibilitaram a criação de

um novo paradigma de operação de diversos níveis. No caso do setor financeiro são possíveis as operações de pagamento, de transferência, abertura de conta, personalização do serviço, entre outras. A presença física da rede de agências bancárias teve sua vantagem competitiva completamente reduzida (Miklos et al, 2016).

Além disso, a utilização dos serviços digitais cresce continuamente, tendo como protagonistas a geração *millennials*³. De acordo com o estudo realizado pela Deloitte, “*How to flourish in na uncertain future: open banking – 2017*”, a utilização dos canais digitais é mais alta entre os consumidores de 18 e 34 anos, em que aproximadamente dois terços dos indivíduos utilizam aplicativos em seus dispositivos móveis. O estudo aponta que para os consumidores com outras faixas etárias, a utilização diminui gradualmente. Os *millennials* raramente vão a agências bancárias e utilizam diversos outros serviços via internet ou aplicativos.

Sendo assim, a influência das inovações no mercado financeiro, tanto global quanto brasileiro, permitiram a alteração do nível de concorrência do setor e possibilitaram que novas empresas, com novos modelos de negócio, entrassem em um mercado em que podem existir grandes barreiras de entrada e em alguns casos, altamente concentrado. Com esse cenário marcado pela concorrência cada vez mais instigada, os grandes bancos e instituições financeiras necessitam se modificar a fim de se adequar aos novos consumidores - passíveis no mundo digital - a não sucumbirem aos novos *players* do mercado: as *fintechs*.

3.2 Fintechs: conceito e modelo de negócios

O termo *fintech* tem como origem a combinação entre as palavras em inglês *financial* e *technology*, traduzidas em “financeira” e “tecnologia”, respectivamente. Embora o termo remonte a década de 1990 (Arner et al, 2017), foi só a partir de 2014 que o termo foi utilizado com mais frequência pela literatura científica, sendo objeto de estudo de áreas da economia, administração entre outros. De forma geral, a expressão é utilizada para denominar *startups* do setor financeiro, que usam massivamente a tecnologia para tornar serviços financeiros e bancários mais

³ Segundo Tapscott (1999) o termo *millennials* retrata a geração que nasce na virada de século, imersa no ambiente digital e com mentalidade flexível e inovadora. É uma geração bem informada, que busca se relacionar com o mundo por meio da interatividade propiciada pela internet.

acessíveis à população (Schueffel, 2017). No estudo realizado pela PWC em 2018, as *fintechs* são

Um segmento de empresa na interseção entre os setores de tecnologia e serviços financeiros que adotam modelos de negócios escaláveis e que inovam em produtos e serviços direcionados para atender a uma determinada necessidade do cliente. (PWC, 2018).

As *fintechs*, portanto, correspondem ao universo destes novos players, que estão criando por meio da inovação, novas formas de lidar com os produtos e serviços financeiros. Elas atendem diversos segmentos, como: pagamentos, investimentos, empréstimos, negociação de dívidas, eficiência, acompanhamento financeiro e entre outros.

Embora não seja possível notar muitas diferenças entre os serviços das *startups* com as instituições bancárias, a tecnologia utilizada pelas *fintechs* são essencialmente trabalhadas por meio da inovação. Os resultados que aparecem para os clientes finais são diversos, como: praticidade, burocracia reduzida, custos baixos e maior controle sobre operações financeiras.

Para Buckley e Webster (2016), essas *startups* nascem com o objetivo de melhorar a experiência do cliente ao usar os serviços financeiros. Elas conseguem unir de forma coerente e consistente esses serviços e o digital, representando a habilidade da tecnologia para gerar soluções financeiras. Para os autores, os produtos e serviços são muito parecidos com os das grandes instituições financeiras fazendo a junção entre plataformas tecnológicas e modelos de negócios inovadores.

Para Brummer e Golfine (2014), as *fintechs*, de forma geral, se apoiam na área da inovação e criatividade para despertar o interesse dos públicos e até influenciar a forma dos indivíduos interagirem. Isso pode ser feito por plataformas amigáveis, que melhoram a experiência do usuário e contribuem com a inclusão financeira. As *fintechs* estão usando cada vez mais a inovação para transformar a relação e experiência do cliente com os serviços disponibilizados pelas tecnologias. Esse é o pivô de discussão sobre inovação no setor financeiro.

As *Fintechs* vêm adquirindo espaço de destaque no mercado nacional, transformando os processos de um mercado que sempre utilizou demasiadamente da burocracia, da complexidade dos processos e entre outros, em nome da segurança e

confiança. Para exemplificar estas afirmações, o cliente ao realizar uma contratação de um cartão, era exigido pelos bancos que ele fosse numa agência física, que apresentasse os documentos originais e suas respectivas cópias, assinatura em um ou vários formulários e só após alguns dias, que o cartão seria aprovado e enviado ao cliente. Hoje, muitas *fintechs* oferecem os mesmos serviços de forma descomplicada, como o Nubank, Neon e entre outros, em que a solicitação de um cartão pode ser feita pelo próprio dispositivo móvel, em questão de minutos.

Segundo Reed (2016), essas empresas buscam deixar os processos desburocratizados, simples e fáceis. Os consumidores, sejam pessoas e/ou empresas, almejam soluções práticas, personalizadas e com custos menores. As *fintechs* conseguem atingir clientes “descartados” pelos bancos tradicionais. Devido ao aumento da disponibilidade de meios de pagamentos, pessoas que não tinham acesso a serviços financeiros ou contas bancárias, estão começando a participar da economia a partir da flexibilidade que as *startups* propõem (OLIVEIRA, 2018).

Segundo Lara (2015), as *fintechs* incomodam os bancos porque oferecem uma experiência/jornada simples, personalizada e diferenciada ao cliente, centrada em suas necessidades reais, com tecnologia para atendê-los e por preços menores quando comparado as instituições bancárias.

No Brasil, esse ambiente competitivo também é muito acentuado e o desafio está em múltiplos negócios (figura 1), mantendo a relevância e rentabilidade em um período conturbado e bastante sensível.

De acordo com o estudo conduzido pela Fintechlab (2018), o número de *startups* mapeada em 2018 representa um crescimento de 23% em relação ao número de 2017. O estudo revela que a categoria de pagamentos continua na liderança, mas outras que eram menos exploradas começaram a ganhar destaques, como por exemplo: Câmbio, com 55%, crescendo de 9 para 14 empresas e Seguros, com 37%, indo de 27 para 37 projetos. Esses indicadores de crescimento são fortes indícios de que as *fintechs* estão encontrando oportunidades de atuação no setor financeiro.

Figura 1 – Mapa das Fintechs no Brasil – Fintechlab 2018



Fonte: <<https://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>> Acesso em: 20 maio 2019

No entanto, estas empresas ainda sofrem com algumas dificuldades, como falta de infraestrutura, tecnologia pouco desenvolvida e principalmente regulamentação. As primeiras *startups* não vivenciaram problemas com os regimes de leis, mas após o crescimento significativo dos últimos anos, os órgãos reguladores passaram olhar com mais atenção para as novas empresas. Segundo um estudo conduzido pela PWC (2018), “Pesquisa *fintech deep dive* 2018”, as *startups* entrevistadas declararam que as maiores dificuldades giram em torno da legislação, tributação e insegurança jurídica.

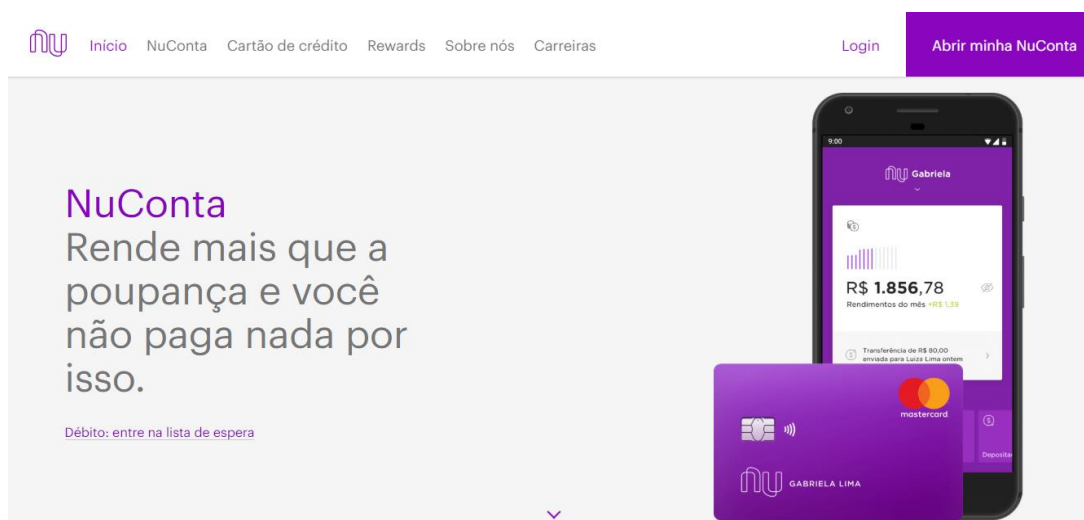
Para os autores Chishti and Barberis (2016), diversas iniciativas surgiram para suprir essa necessidade, como: Associação Brasileira de Fintechs (ABFintechs), a Associação Brasileira de Crédito Digital (ABCD), a Associação de Equity Crowdfunding e outras. O objetivo é que os órgãos reguladores e autarquias entendam essas mudanças no setor e incentivar a inovação em ambientes seguros. Para os autores, é imprescindível a compreensão das iniciativas propostas pelas *fintechs* pelos setores públicos e privados, a fim de estabelecer uma regulamentação que acompanhe essa tendência. (CHISHTI; BARBERIS, 2016).

3.3 Comunicação e Cultura das *Fintechs*

As *fintechs* lidam com a comunicação e cultura de forma diferente das grandes instituições financeiras e os grandes bancos. Hoje, devido a expansão da internet, vemos que diversas organizações utilizam funções básicas e estratégicas do marketing e da comunicação (Breitenbach, 1998).

Assim, a comunicação das *fintechs* costuma ser mais criativa e transparente, se apoiando essencialmente no digital. Elas adotam identidades visuais marcantes, apoiadas em cores fortes, como por exemplo o Nubank (figura 2). A empresa costuma enviar *kits* de boas-vindas com brindes e acessórios roxos (figura 3), para reforçar sua identidade visual e relacionamento com quem recebe.

Figura 2 – Identidade Visual do site, produtos e serviços do Nubank



Fonte: <https://nubank.com.br/> Acesso em 20 maio 2019

Figura 3 – Brinde do Nubank e fortalecimento da marca



Fonte: <<https://comunidade.nubank.com.br/t/alguem-mais-ganhou-presente-da-nucommunity/4517>>

Acesso em 20 maio 2019

O Nubank possui uma identidade visual forte, representada pela cor roxa. Segundo Tani (2015), a cor relata um vasto poder no contexto de comunicação, auxiliando na clareza da mensagem transmitida. A construção das marcas e a identificação delas pelos públicos, ainda são temas discutidos atualmente. Com o decorrer dos anos, as empresas sentiram a necessidade de diferenciação, seja por meio de produtos, serviços, interação com os públicos, simbologias diferentes, cores marcantes, preços, entre outras características.

Para Wheeler (2008), o cérebro reconhece e memoriza os elementos visuais. A cor consegue incitar emoções e atribui sentidos e significados à marca, dando suporte não só na expressão visual, mas comportamental. Na construção de uma identidade corporativa, a cor deve ser selecionada e utilizada de forma criteriosa e estratégica, dando apoio à comunicação. Nas figuras anteriores, é possível observar o trabalho em relação a identidade visual da marca e da cor usada, percorrendo desde os produtos e serviços (cartão de crédito e aplicativo) até itens que promovam uma interação divertida com o público (brindes).

É expressão visual e verbal de uma marca. A identidade dá apoio, expressão, comunicação, sintetiza e visualiza a marca. Você pode vê-la, tocá-la, agarrá-la, ouvi-la, observá-la se mover. Ela começa com um nome e um símbolo e evolui para tornar-se uma matriz de instrumentos e de comunicação. (WHEELER, 2008, p. 14)

Além da identidade visual forte, a interface dos aplicativos e sites das *fintechs* costumam ser agradáveis, fáceis de se navegar e promovem a interação. Elas também usam as redes sociais para se comunicarem com os seus públicos, adotam uma abordagem e linguagem inédita no setor, sendo mais informal e divertida, buscando se aproximar aos públicos mais jovens (BERLINCK, 2019). Com agilidade, decifram e se conectam com as novas necessidades deles, desafiando processos burocráticos, como é o caso do Next (figura 4), que utiliza expressões como “perrengue” e outros. Essas abordagens são normalmente criadas para personalizar e associar os atributos e valores de uma marca, tornando os elementos centrais em campanhas publicitárias e espetáculos promocionais.

Figura 4 – Visual e abordagem do site oficial da *fintech* Next



Fonte: <<https://next.me/vaquinha>> Acesso em: 21 maio 2019

Além disso, as *startups* nasceram numa cultura diferente, focadas no digital, na agilidade, na colaboração e entre outros, ou seja, um ambiente diferente das empresas tradicionais.

Encontramos, em nosso híbrido tempo presente, organizações com pensamento e atuação pautados por posturas em que o sujeito é mera máquina produtiva, órfão de vínculos, de sentimento, de lugar, e processos comunicativos verticalizados e “controlados”. Concomitantemente, outras organizações adotam comportamentos contemporâneos de gestão e de relação/comunicação com seus profissionais, com seu entorno, com a sociedade, com o meio ambiente, e nos mostram que é possível alcançar objetivos organizacionais sem descuidar de dimensões tão essenciais e centrais para a própria sobrevivência das organizações. (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2014, p. 10).

A forma como as equipes são organizadas também é inédita. Segundo a Impulse (2018), a maioria das *fintechs* adotam a metodologia ágil (conhecida também como “Agile”) em suas atividades. A metodologia é baseada no “Manifesto Agile”⁴, um documento com diversas orientações a respeito do desenvolvimento de *softwares*,

⁴ Documento disponível em: <<https://www.manifestoagil.com.br/>> Acesso em: 21 maio 2019

utilizado desde o ano de 2001. Essa metodologia dá ênfase à comunicação e interação entre as equipes.

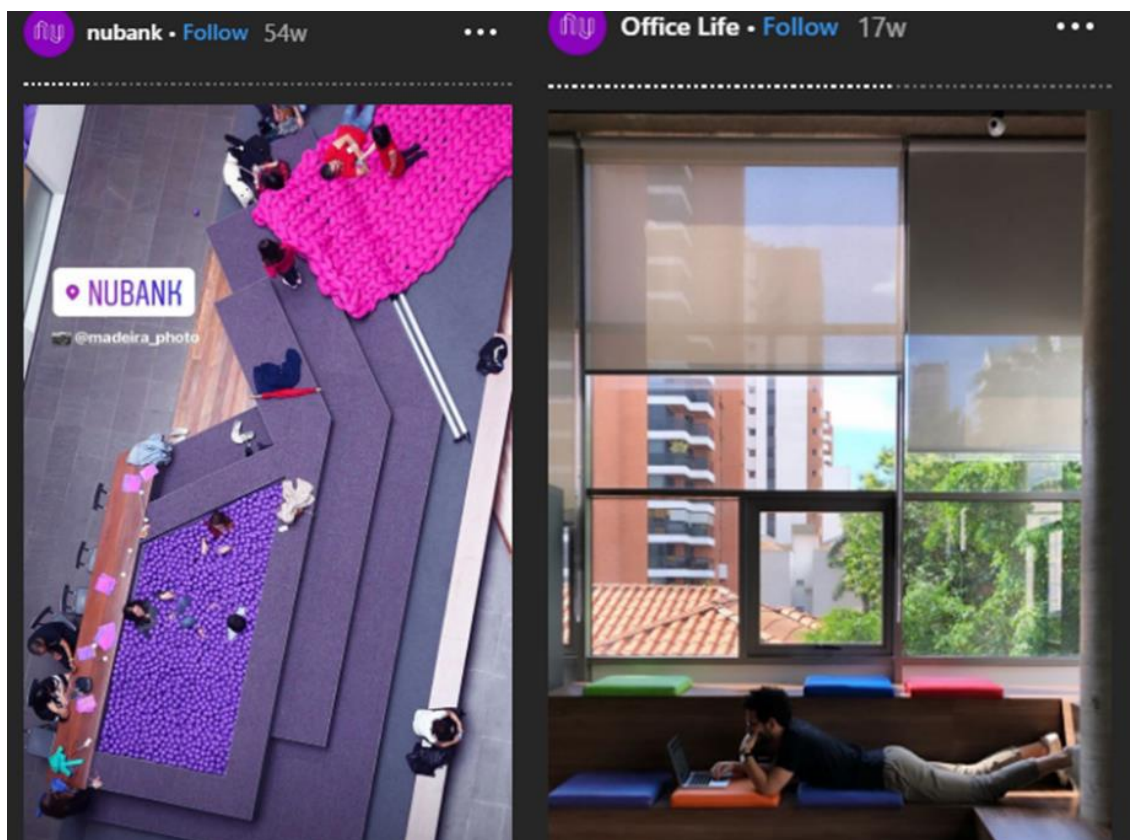
O Ágil utiliza diversas técnicas, como o *Kanban*, que ajuda na maximização dos fluxos, entendendo o que é preciso fazer, o que está sendo feito e o que já foi finalizado; e também o *Scrum*, que consiste na concordância da equipe sobre o que será desenvolvido em determinado período de tempo. Além desses, temos as tribos, em que um certo grupo de profissionais se organiza de forma multidisciplinar, rumo ao mesmo resultado, mas cada um tem uma função específica, diferentemente das empresas que têm um setor para cada área ou atividade. E por fim, temos os esquadrões (*squads*), funcionando mais ou menos como sua própria *startup* e deve agir da maneira mais enxuta e ágil possível.

A forma de trabalhar passa a ser regida pelas *squads* interdisciplinares e não pela hierarquia. A metodologia incentiva a interação entre as pessoas, autonomia, esquivando-se da ideia de trabalhar em uma estrutura fixa e engessada, mas fazer com que seus funcionários se adaptem às necessidades conforme elas aparecem (IMPULSE, 2018).

Ainda sobre cultura, o *dress code* das *fintechs* costumam ser mais casuais, dispensando a utilização de saltos e gravatas, deixando os times mais à vontade, sendo autênticos para vestirem o que querem e mostrarem suas personalidades (PINHO; CARVALHO, 2019).

Além disso, elas promovem os ambientes de divertidos para descontração. O Nubank e Neon, por exemplo, possuem espaços com piscinas de bolinhas, arquibancadas, estruturas com jogos e outras opções (figuras 5 e 6). Segundo Terra (2019), os espaços informais e descontraídos tornam os ambientes mais agradáveis, incentivando a colaboração entre os funcionários e estimulando soluções criativas e inovadoras. Esses ambientes não servem apenas para estimular novas ideias e soluções, mas para intervalos de descanso e momentos de descontração.

Figura 5 – Ambientes de Descontração Nubank



Fonte: < <https://www.instagram.com/nubank/?hl=en> Acesso em: 22 maio 2019

Figura 6 – Ambiente de descontração do Banco Neon



Fonte: <https://exame.abril.com.br/carreira/o-que-diziam-funcionarios-do-banco-neon-que-esta-liquidacao-extrajudicial/> Acesso em: 22 maio 2019

Não obstante em ter *startups* como novos concorrentes, o terreno parece fértil para a inovação em serviços digitalizados e financeiros, que até empresas não financeiras, como a Apple, começaram a entrar em cena com suas soluções de *fintech*. Recentemente a empresa anunciou o Apple Card, solução de cartão de crédito virtual, que auxilia na categorização de gastos, com relatórios mensais, anuais entre outros (Fonseca, 2018). Assim, essas empresas estão provocando mudanças nos hábitos de seus respectivos clientes, seja na forma de pagamento, de administração de contas e gastos, nos investimentos e entre outros.

A demanda por inovação tecnológica pelos *stakeholders* também exige uma nova posição das empresas tradicionais, pois elas atuam em um mercado regulado por diversos órgãos de controle e com uma cultura corporativa muito conservadora que dificulta esse movimento. Sendo assim, as *startups* não só se comportam como uma forma de inovação disruptiva, mas também comunicacional, abrindo novos espaços para se fazer comunicação nas empresas e com os públicos.

Percebe-se a necessidade por um novo modelo de comunicação e cultura organizacional, em que o diálogo e transparência com o público apareça como motor estratégico de decisão e também de transformação dos processos organizacionais. Essa mudança cultural também é apontada como fatos que afeta a competitividade dos bancos (NERY, 2017). Caso as instituições financeiras e bancárias não se adequarem à emergência dos seus *stakeholders*, podem sofrer perdas significativas no mercado e talvez até de seus colaboradores.

No próximo capítulo e último capítulo desta monografia, observaremos por meio do estudo de caso, as estratégias utilizadas pelos bancos tradicionais para promover a mudança de cultura.

4. Estudos de Casos: tentativa de mudança da cultura organizacional dos bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das fintechs

No capítulo anterior, foi possível compreender que as *fintechs* iniciaram seu modelo de negócio voltado para os clientes que não são bem atendidos pelos *players* existentes ou até mesmo não atendidos de forma alguma. No entanto, não foi só isso que chamou atenção os consumidores para essas empresas. A cultura jovial das *fintechs* está influenciando a forma como os públicos interagem e reagem aos novos serviços financeiros, gerando consequentemente, mudanças no setor.

Segundo o relatório global da PWC (2017), quase 90% das instituições acreditam que parte de seus negócios corre risco das *startups* e 30% dos consumidores vão aumentar o uso de *fintechs*, enquanto 39% planejam continuar com os bancos convencionais.

Para absorver o impacto causado por estas empresas, o setor financeiro tradicional, principalmente os grandes bancos, são provocadas a alterarem seus modelos de negócios baseados em processos engessados e burocracias, rumo a flexibilidade de seus processos, de ações que promovam a inovação e desenvolvimento de novas tecnologias e de sua cultura organizacional.

Sendo assim, este capítulo tem como objetivo realizar um estudo de caso a partir deste recorte do setor financeiro, especificamente os grandes bancos, buscando evidenciar a relevância da comunicação organizacional na configuração de ações estratégicas que auxiliem o processo de mudança da cultura organizacional de uma empresa.

Apresentaremos brevemente as empresas abordadas, sendo elas: Itaú Unibanco, Santander e Banco do Brasil. Essas instituições foram escolhidas pela representatividade no mercado e também pela disposição de materiais em veículos tradicionais e digitais. Em seguida, evidenciaremos as estratégias de comunicação utilizadas para promover a cultura e inovação, observadas em campanhas internas e externas, nos elementos da identidade visual, redes sociais e entre outras. Por fim, analisaremos os cases a partir de conceitos teóricos abordados nos capítulos anteriores.

4.1 Análise dos casos

4.1.1 Case 1: Itaú Unibanco

Com cerca de 91 anos de história desde a fundação do Unibanco e cerca de 70 anos da fundação do Itaú; em 2008 teve a fusão destes dois bancos brasileiros, tornando-se o principal grupo financeiro do Hemisfério Sul. A empresa possui mais de 74 milhões de correntistas, 96 mil colaboradores e está presente em 21 países. Em 2017, a instituição teve lucro líquido de R\$ 24,9 bilhões de lucro líquido recorrente e gerou um valor de R\$ 67,2 bilhões para a sociedade (UNIBANCO, 2019). Em 2018, o banco foi avaliado como empresa mais valiosa do Brasil, valendo cerca de R\$ 29,7 bilhões (G1, 2019).

Hoje, o banco atua com diversos produtos e serviços, como: aberturas de contas correntes e poupanças, créditos e financiamentos, seguros, investimentos, pagamentos e recebimentos e entre outros; servindo também como intermediário financeiro de impostos recolhidos ao governo federal e do estado.

A respeito da marca, Itaú significa pedra preta, em tupi-guarani e teve sua identidade visual preta até 1992, quando a empresa ganhou as cores azul e amarela⁵ e a partir disso, as alterações foram relacionadas a tipografia, conforme a figura 7. Segundo o site oficial da empresa, seu propósito é promover mudanças positivas na vida das pessoas e também da sociedade, e por isso investem em projetos ligados à educação, cultura, esportes e mobilidade urbana.

Figura 7. Evolução da marca Itaú



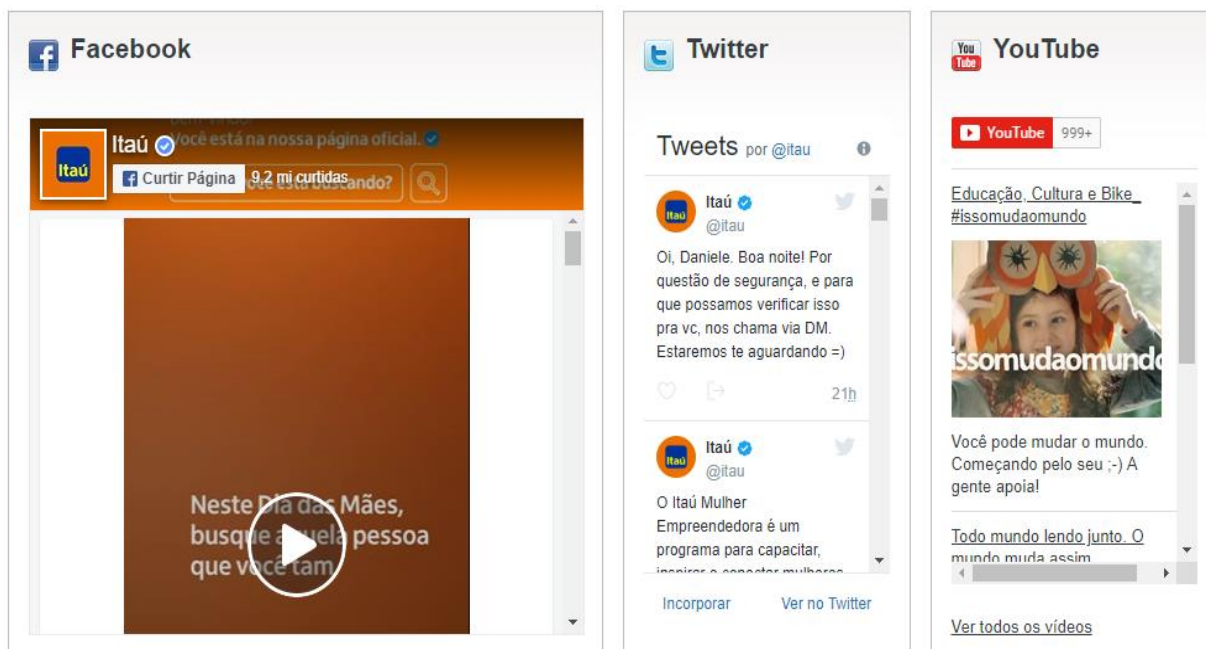
Fonte: <https://www.itaunet.com.br/Paginas/sobreitaunet_unibanco> Acesso em: 24 maio 2019

⁵ Não foi encontrado nenhuma menção ao “laranja” presente no logo no site oficial da empresa.

Além disso, o Itaú Unibanco afirma que suas campanhas veiculadas em revistas *online*s e impressas, TV, site da empresa ou redes sociais, estão sempre alinhadas aos propósitos da instituição e aos seus *stakeholders*, (UNIBANCO, 2019) buscando inspirar e estimular seus clientes a serem protagonistas de boas escolhas financeiras.

No que diz respeito a redes sociais (figura 8), a empresa possui mais de 9 milhões de fãs no Facebook com a maior comunidade entre todos os bancos. As postagens são constantes e giram em torno de suas campanhas publicitárias, campanhas sociais e outros. No Twitter possuem mais de 618 mil seguidores e 466 mil *tweets*. A conta é ativa, isto é, há publicações todos os dias. Dentre os conteúdos publicados, encontramos ofertas de produtos por meio de *gifs* e vídeos. A organização busca responder os *tweets* de clientes, ajudando solucionar eventuais dúvidas e solucionar problemas. No perfil do Youtube, possuem cerca de 838.065 inscritos, com constantes postagens. É possível observar neste perfil, a segmentação por campanhas como “Vida real”, “Pronto, escutei”, “Leia para uma criança”, “Itaú ajuda” entre outros

Figura 8 - Redes Sociais do Itaú Unibanco



Fonte: <<https://www.itau.com.br/sobre/>> Acesso em: 24 maio 2019

No Instagram, o Itaú Unibanco possui diversos perfis legítimos, que variam desde segmentos dos clientes, como Itaú Personnalité, até áreas de atuação como Itaú Cinemas e Itaú Cultural. Todos os perfis são atualizados constantemente, seja por meio de *posts* ou *stories*. No entanto, estes perfis não são divulgados no site oficial da instituição. Há uma conectividade desses canais. Os conteúdos publicados no Youtube são repassados para o Instagram, Twitter e Facebook.

O banco afirma em seu site oficial que toda essa atuação e troca de informação nas redes proporcionada pelos canais digitais, os fortalece e os motiva a seguir com as ações transformadoras, que impactem positivamente a sociedade. É por meio desses canais que o banco divulga as propostas sociais e culturais e não apenas os produtos e serviços, buscando manter um diálogo frequente por meio destes canais.

Em tempos de redes sociais, os indivíduos criam novas conexões e formas de interação (PRIMO, 2006), permitindo que a informação circule de maneira diferente (RECUERO, 2009). As empresas, de maneira geral, acabam dependendo do relacionamento digital, a fim de se legitimarem e conseguirem interações, participações e colaborações (TERRA, 2015).

Em 2019, o banco Itaú Unibanco aposentou sua famosa assinatura “Feito para você”, comunicação utilizada por mais de 20 anos, para adotar uma nova postura de diálogo com o cliente resumida em uma pergunta “O que você está buscando? ” (Figura 9). De acordo com o banco, essa nova abordagem deve-se ao novo objetivo da marca: a centralidade no cliente. Para isso, é necessário compreender suas necessidades reais e atuais, o seu momento de vida a fim de garantir a oferta do produto correto, no momento certo, além de garantir satisfação com os serviços e atendimento oferecidos pelo banco. Salientamos que toda a campanha tem sido trabalhada nos veículos tradicionais, digitais e principalmente, nas redes sociais da marca.

Este posicionamento também reflete uma mudança social apontada por vários especialistas: “ao contrário do que tradicionalmente ocorria, hoje uma empresa não tem mais o poder de determinar o rumo do diálogo com o consumidor” (SCHELLER, 2019, s/p). Entende-se que quem norteia a comunicação com a marca é o cliente e não o contrário. Sendo assim, é preciso que as empresas saibam ouvir o que seus respectivos consumidores têm a dizer.

Figura 9 - Campanha “O que você está buscando? ” Do Itaú



Fonte: <<http://www.aberje.com.br/itau-unibanco-evolui-momento-de-marca-e-reforca-centralidade-no-cliente/>> Acesso em 24 maio de 2019

Segundo o depoimento do Diretor Executivo de Marketing do banco, Fernando Chacon, à revista Estadão,

Atualizamos nossa comunicação para que ela reflita, de maneira clara, o momento das pessoas. Queremos trazer elas ainda mais para o centro das nossas conversas, uma vez que acreditamos que podemos ser um facilitador de suas realizações. Estamos falando de uma evolução que reforça o papel do banco em uma sociedade em transformação. (SCHELLER, 2019, s/p).

A assinatura lançada no início de 2019 pelo banco é reforçada com a campanha “Campo de Busca”, criada pela África e produzida pela Saigon, lançada na mídia tradicional e digital. O filme (figura 9) de estreia apresenta algumas situações e cenários que servem como pano de fundo para que cada indivíduo reflita em seus desejos e depois os coloque em seu “campo de busca”, para tentar ver formas de alcançar seus objetivos. No comercial vinculado, este campo surge como norte e ponto de partida para as reflexões sobre prioridades e metas para futuro. Criar um novo negócio, viajar o mundo, começar uma nova carreira, curtir as férias e entre outras opções, preenchem esse “campo de busca” e servem como ponto de partida para conversas mais abertas, transparentes e humanas entre a empresa e seus públicos. Segundo Chacon, todas as produções, peças e produtos que serão lançados

ao longo deste ano, buscarão inspirar as pessoas a serem protagonistas de suas vidas:

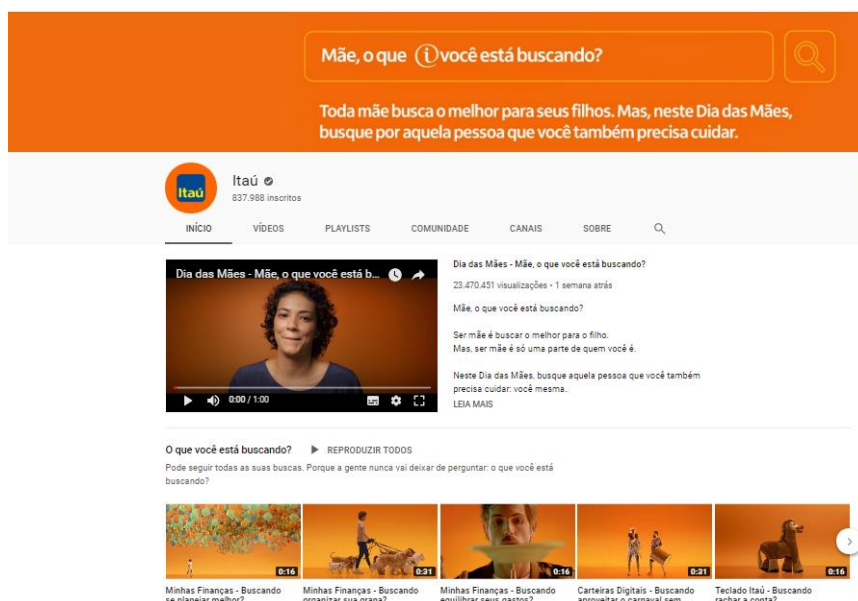
Teremos uma série de filmes conectados ao negócio sobre assuntos que as pessoas estão procurando constantemente. Usamos como referência buscas nas mídias sociais, nos mecanismos de pesquisa, nas nossas centrais de atendimento e todos os nossos pontos de contato. São dados concretos que irão definir o que de fato vai se transformar em um filme. (SCHELLER, 2019, s/p).

Além disso, a iniciativa também resgata a ideia utilizada do “i digital” como forma de evidenciar a centralidade nos clientes por meio do “@”, representando todas as pessoas da internet e fortalecendo os valores, códigos da marca por um único eixo narrativo. É possível observar também, maior presença da cor laranja nessa nova fase de comunicações da marca, inclusive as peças que norteiam a campanha institucional “O que você está buscando?” (Figura 10).

Estudos desenvolvidos por Singh (2006) demonstram como as cores sempre estiveram presentes na história do homem e sempre carregaram poder de influência, pois estão atreladas a fatores psicológicos e sociológicos e não racionais. O autor também ressalta que a cor pode contribuir para diferenciar produtos dos seus concorrentes e que como os consumidores são expostos a inúmeras mensagens visuais diferentes, a cor precisa ser escolhida estrategicamente para que determinada marca ou produto se sobressaia.

Para Wheeler (2008), a cor escolhida pela empresa ajuda na percepção, identificação e memorização da marca pelos diversos públicos. Ela pode também capturar a essência da empresa, personalidade da empresa, permitindo que se destaque diante aos concorrentes. Nos materiais consultados não foi encontrado a razão que justificasse a cor laranja, porém, para área de comunicação, o laranja, por ser uma cor quente, traz a sensação de proximidade, densidade, além de ser uma cor estimulante (CREPALDI, 2006).

Figura 10 - Perfil do Youtube do Itaú



Fonte: <<https://www.youtube.com/user/Bancoltau>> Acesso em: 24 maio 2019

A estratégia utilizada concorda com um trabalho que vem sendo realizado internamente, denominado “Mudar de Liga”. Esta campanha interna é direcionada para os colaboradores e ganhou força nos corredores da empresa, mobilizando o engajamento de todos rumo a centralidade no cliente. Segundo a Aberje (2019), instituição associada ao banco, essa comunicação interna é anterior ao lançamento da nova assinatura e tem por objetivo elevar o Itaú Unibanco ao patamar das melhores empresas do mundo na avaliação e satisfação dos clientes.

Candido Bracher foi o porta-voz das campanhas internas e externas do assunto, escreveu uma carta de próprio punho⁶ e até enviou um áudio de Whatsapp para os colaboradores. As peças buscaram inspirar e reforçar o sentimento de centralidade no cliente pelos colaboradores do banco.

Ainda dentro dessa ideia de centralidade do cliente, a área de Ouvidoria da empresa passou a reportar o CEO diretamente em janeiro deste ano.

Queremos ser uma instituição 100% centrada no cliente. Por isso, acreditamos que uma maior proximidade entre presidência e ouvidoria

⁶ A carta escrita aos colaboradores é de conteúdo interno e confidencial e por esta razão, não temos imagem para ilustrá-la. Os bastidores da iniciativa estão no perfil oficial no Youtube do Itaú Unibanco. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=U0Uci6OsPKM>> Acesso em 24 maio de 2019

é uma forma de nos adaptarmos a essa nova realidade do relacionamento entre empresas e consumidores. (VALOR, 2019, s/p)

A Ouvidoria é um canal importante de comunicação com o consumidor. É por meio dela que é possível descobrir e compreender as dores do cliente e identificar oportunidades de melhorias nos processos internos e na comunicação com o consumidor.

Outra campanha anunciada internamente pelo banco foi o “vou como eu sou”, que propunha a modificação do *dress code* institucional, permitindo que os funcionários em suas dependências usassem trajes mais informais. Embora não seja uma campanha com foco no cliente, ela visa o bem-estar em relação a vestimenta dos colaboradores. Assim, é possível deixá-los mais à vontade durante o dia-a-dia. Segundo a entrevista da diretoria de recursos humanos, Andrea Pinotti, à revista Época

Era muito comum a gente escutar de um novo funcionário que ele precisaria comprar gravata ou usar o terno do casamento. Não é legal a pessoa vir com uma armadura só porque trabalha em banco. As pessoas precisam se sentir confortáveis para virem como são. (BIGARELLI, 2018, s/p)

Todavia, como exposto na campanha, a flexibilização não é obrigatória e irrestrita, pois nas agências em que os profissionais lidam diretamente com os clientes, continua sendo necessário o traje mais formal (BIGARELLI, 2018). Conforme a figura 11, é possível ver a campanha interna divulgada no Instagram da marca em que um colaborador aparece com shorts, camiseta e tênis. No conteúdo do vídeo, ele aponta para suas tatuagens. Em uma entrevista para a revista Exame⁷, o CEO, Candido Bracher, afirma que flexibilidade do *dress code* faz parte de um projeto de transformação contínua em que a empresa está passando. Segundo Tozzi (2018), esta iniciativa também busca atrair jovens talentos, que buscam maior liberdade e flexibilidade de vestimenta dentro das empresas.

⁷ Entrevista disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/presidente-do-itaui-conta-como-o-banco-tornou-o-melhor-para-os-jovens/>> Acesso em 31 maio 2019

Figura 11 – Post “Vou como eu sou” no Instagram do Itaú Unibanco



Fonte: <<https://www.instagram.com/p/Bldy1dDlIgO/>> Acesso em 25 maio 2019

O banco também alterou o ambiente interno de sua sede (figura 12), denominando de “mobilidade”, introduzindo pufes, brinquedos Legos, arquibancadas, adesivos na estrutura, home office para algumas áreas piloto entre outros, segundo Laporta (2018). Como vimos no capítulo anterior, ambientes informais promovem a criatividade, inovação e também servem para momentos de relaxamento. Na figura 12 é possível observar também um dos valores do banco exposto na parede, reforçando sua identidade.

Figura 12 – Post da Mobilidade no Instagram do Itaú Unibanco



Fonte: <<https://www.instagram.com/p/Bn1Nt0NlxIK/>> Acesso em: 25 maio 2019

Segundo Pati (2018), o banco também está passando por grandes mudanças na forma de trabalhar, como por exemplo, metodologias de trabalho comuns em *startups*, baseados em times funcionais (*squads*). Segundo o diretor executivo de RH, Sergio Fajerman, em uma entrevista à revista Exame:

Estamos muito atentos ao que está acontecendo, sem abrir mão do legado. Esse vai ser nosso desafio. No nosso Centro Tecnológico (CT), há o mesmo modelo de layout que o Nubank ou de uma empresa de tecnologia. Espaço aberto, pessoas trabalhando em comunidade, você tem os *squads* (pequenos times multifuncionais). A área de recursos humanos hoje trabalha em *squad*. É claro que não quero vender sonhos. Trabalhar numa *startup* não é a mesma coisa do que trabalhar num banco de 90 anos. A regulação não é a mesma. (PATI, 2018, s/p)

Conforme o depoimento de Fajerman, fica evidente que algumas áreas do banco já estão trabalhando com as metodologias ágeis, permitindo maior colaboração e comunicação entre os times. Além disso, no mês de maio de 2019, foi publicado no perfil do Instagram (figura 13), um encontro para promover o conhecimento da metodologia. Isso demonstra que o banco está investindo nesse tipo de iniciativa, afim que os colaboradores tenham acesso a essas informações.

Figura 13 - Postagem do encontro de metodologia ágil no Itaú Unibanco.



Fonte: <<https://www.instagram.com/p/BylTTRuAqIG/>> Acesso em 25 maio 2019

Ainda em maio de 2019, o Itaú Unibanco anunciou o lançamento da sua nova plataforma digital de pagamentos: iti. A iniciativa disponível no 2º semestre de 2019, busca descomplicar as formas de pagamentos, dispensando a conta bancária e utilizando tecnologias de QR Code. A plataforma busca atingir correntistas e não correntistas do banco. Segundo Frabasil (2019), o iti também busca atrair o público jovem, permitindo abrir uma conta de pagamentos enviado uma selfie, em que não é necessário comprovar renda. A identidade visual e interface também são amigáveis e lúdicas (figura 14). A proposta é totalmente diferente e inovadora quando comparada aos outros aplicativos do banco, como por exemplo, o “Light” (figura 15). Embora tenha menos funcionalidades, o “Light” consegue evidenciar a interface comum utilizada nos aplicativos da empresa.

Para saque de dinheiro, será cobrado 1% do valor. Segundo a diretora do projeto, Livia Chanes, até o final do ano não haverá taxa para saque. No futuro, serão incorporadas as funções de crédito e investimento também.

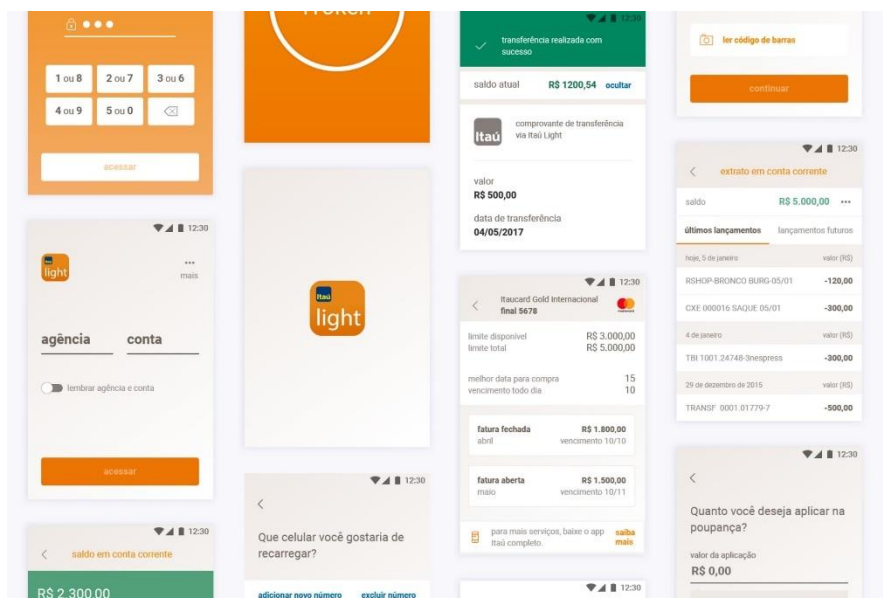
Figura 14 – Imagem do iti, nova plataforma de pagamento do Itaú Unibanco



Fonte: <<https://canaltech.com.br/apps/iti-itaunibanco-anuncia-servico-de-carteira-digital-139125/>>

Acesso em 25 maio 2019

Figura 15 – Interface dos aplicativos do Itaú



Fonte: <<https://ifworlddesignguide.com/entry/230623-itaú-app-light>> Acesso em 25 maio 2019

Por fim, as últimas ações de comunicação do banco conseguem configurar e transparecer uma mudança de posicionamento e de cultura sob as perspectivas internas e externas. Fica evidente a uniformidade das atitudes centradas no cliente em todos os canais e comunicação, propondo oportunidades de diálogo, buscando ampliar a satisfação do consumidor com o atendimento e produtos ofertados.

4.1.2 Case 2: Santander

A história do banco Santander começa em 1857, na província de Santander na Espanha (atual Cantábria). Com presença em diversos países, como Argentina, Estados Unidos, Inglaterra, Itália e outros, a empresa é liderada pela espanhola Ana Botín e conta com mais de 8.500 agências no total, mais de 200 mil funcionários e mais de 133 milhões de clientes ao redor do mundo. Em 2018, lucrou cerca de 7,810 milhões de euros, representando um aumento de 18% em relação ao ano anterior (SANTANDER, 2019).

No Brasil, está em atividade desde 1982, sendo o terceiro maior banco privado do País. A empresa atua em todas as regiões do Brasil por meio de uma estrutura composta de agências e máquinas de autoatendimento, além de escritórios regionais, centros de tecnologia e unidades culturais. O banco se divide em parte comercial, que reúne todas as atividades do varejo, como atendimento à pessoa física e pequenas e

médias empresas, e parte de atacado, voltado às grandes empresas e operações no mercado de capitais.

No que se refere a marca e cultura, o “*Santander Way*”, é uma expressão utilizada pela empresa que visa englobar o propósito, objetivo e forma de trabalhar. Além disso, a empresa possui três princípios, que devem reagir a forma de se comportar: Simples, Pessoal e Justo.

Nas redes sociais no Brasil (figura 16), o banco possui mais de 3 milhões de fãs no Facebook e tem utilizado bastante o perfil para se aproximar dos clientes mais jovens. No Twitter possui cerca de 194 mil seguidores e mais de 140 mil postagens. Sendo um perfil bastante ativo, a empresa utiliza em quase todas as suas postagens, alguma imagem ou figura, a fim de chamar atenção do público para as novidades. No Youtube possuem mais de 650 mil inscritos e os vídeos também são organizados em categorias, como “Mensagens do presidente”, “Investimentos”, “Comenta aí” e entre outros. Por fim, possuem diversos perfis também no Instagram e embora sejam oficiais, não são divulgados pelo site do Santander.

Assim como no Itaú Unibanco, há uma conectividade desses canais apresentado. Os conteúdos publicados no Youtube são repassados para o Instagram, Twitter e Facebook. Algumas versões são mais resumidas, mas a mensagem é a mesma.

Figura 16 – Redes sociais divulgadas pelo site oficial do Santander (Brasil)



Após três anos sem trabalhar sua identidade, o Santander lançou em 2019 algumas mudanças referentes a sua marca. Este ano foi realizado um *redesign* do logo (figura 17), buscando ser mais moderna, digital e de se conectar com a geração mais jovem mantendo suas características mais distintivas: o nome, o vermelho e "chama" em evolução ganhando maior visibilidade e melhorando a experiência do usuário no mundo digital (SANTANDER, 2019). Essa mudança é um exemplo da transformação cultural do banco, mudando seu modo de ser e atuar de dentro para fora, buscando oferecer aos seus consumidores um banco que cumpra o seu propósito: fazer com que seus clientes prosperem.

Essa alteração foi apresentada no dia 23 de março de 2019, no encontro anual de acionistas, em que a presidente do banco demonstrou para todos os públicos a nova estratégia da empresa. Segundo Ana Botín, essa alteração foi inspirada nos valores da marca, que busca sempre se adaptar aos diversos países em que está presente, se comunicando de maneira unificada, coerente e ao mesmo tempo global.

A chama presente no logo e o nome "Santander" permaneceram para preservar o histórico do banco, mas os dois elementos foram digitalizados e modernizados para conseguir demonstrar sua capacidade de se adaptar a todos os ambientes e canais. O tradicional vermelho também foi alterado e revitalizado, com objetivo de aumentar a visibilidade da marca em diferentes ambientes. Agora, o vermelho está mais vivo, expressando a identidade do banco dentro e fora do ecossistema. A cor busca também complementar o branco, designado como cor principal, criando uma experiência do usuário mais equilibrada, relevante e eficiente (INTERBRAND, 2019).

Figura 17 - Novo logo do Santander



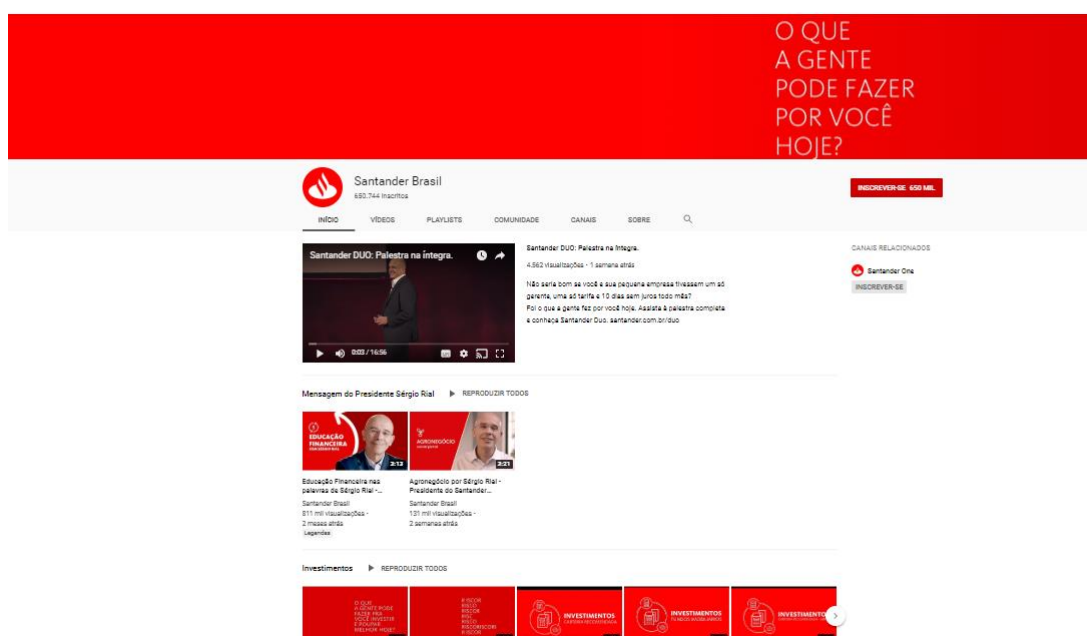
Fonte: <http://cakecomunicacao.com.br/santander-apresenta-novo-logo-e-nova-identidade-visual/> Acesso em 26 maio 2019

A instituição tem apostado cada vez mais no vermelho em suas redes sociais, conforme a figura 18. Segundo Singh (2006), as cores primárias fortes, como o

vermelho, provocam uma reação imediata, exercendo um grande impacto no comportamento do consumidor, nos âmbitos cognitivo e intencional. Por meio da expressividade e assimilação, tais informações contribuem fortemente para os campos de atuação da comunicação, pois transmitem uma mensagem idealizada.

Para Puga, “Nosso novo momento é uma continuação do trabalho que já vínhamos fazendo”. Ele busca reforçar que o lançamento dessa campanha não significa que a empresa abandonará a forma como era realizada a comunicação, mas atualizá-la. Além disso, ele reflete “O que nos dá orgulho é não apenas beneficiar os nossos clientes, mas mexer com todo o mercado financeiro”.

Figura 18 - Página do Perfil do Youtube do Santander



Fonte: <<https://www.youtube.com/user/santanderbrasil>> Acesso em 26 maio 2019

Outra novidade lançada este ano, foi a campanha de viés institucional, que visa fortalecer elementos da marca: Nossa Chama. A criação é da empresa Suno United Creators, que acompanha todas as mudanças do logo mencionadas acima e conta também com mídia tradicional e digital. A ideia é reforçar o símbolo que aparece junto à marca, que antes não era tão reconhecido pelas pessoas. Com o filme (figura 19), a instituição busca fortalecer conceitos como ousadia, inspiração e transparência.

A empresa se posicionou como uma prestadora de serviço e passou a falar sobre taxas e valores, recebendo publicamente as diversas críticas que chegaram aos

canais da marca após o lançamento do slogan-questionamento. Segundo o diretor de marketing do Santander, Igor Puga

Por três anos tivemos um posicionamento claro de marketing. Falamos de produtos e serviços. Fizemos varejo e vamos continuar varejistas. Mas agora ganhamos o direito de falar quem somos. É um caminho inverso ao que se faz em geral. Na publicidade, primeiro construímos fantasias e depois corremos atrás. (ROGENSKI, 2019, s/p)

Figura 19 - Campanha “Nossa Chama” do Santander



Fonte: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/02/07/santander-explica-novo-momento-de-sua-comunicacao.html>> Acesso em 26 maio 2019

Outra mudança de estratégia foi a adoção da assinatura do banco, resumida em uma pergunta “O que a gente pode fazer por você hoje? ”, refletindo um novo ciclo de comunicação do banco. Segundo Puga, o fato da empresa cultivar uma pergunta ao invés da afirmação, traça uma ligação do discurso com o conceito que o banco tem buscado interna e externamente: a transparência. Segundo o diretor, “Ninguém pergunta algo se não tiver coragem de ouvir a resposta. Essa busca propõe um diálogo, uma conversa franca e madura sobre economia. No começo não foi fácil e a pergunta que fazíamos dava margem para respostas de todos os tipos”, relembra Puga. Segundo ele, o resultado foi positivo e de aprendizado, ajudando a companhia a subir o “sarrafo” de seu atendimento para descolar o discurso da prática.

A partir de agora, todas as peças e publicações que a marca for divulgar, trará a nova assinatura da empresa, “O que nossa chama pode fazer por você hoje? ”. O termo ‘por você’ será substituído e adaptado por diferentes palavras, como “pela sua ousadia” ou “pela sua paixão”, dependendo do objetivo da comunicação. As peças darão protagonismo ao logo da empresa, que foi atualizada, focando mais na chama.

Outra mudança observada, foi na forma de trabalhar. Segundo o Portal Cantarino Brasileiro⁸, o banco Santander tem desenvolvidos projetos utilizando a metodologia ágil. Inspirado na metodologia usada pelo Spotify, o banco está atuando com modelo horizontal a fim de compartilhar o conhecimento entre todos os times, focados no mesmo objetivo, em que os cenários mais precisos e identificação mais rápida de erros e das respectivas correções.

Neste caso, é possível observar a aplicação do benchmarking proposta por Kotler (2000) no capítulo anterior, em que em que mostramos o exemplo da inspiração em empresas que não são do mesmo segmento de atuação. É importante ressaltar também, que nem toda *startup* ou *fintech* utiliza a metodologia ágil para organizar suas equipes. Não foi encontrada nos materiais consultados, nenhuma imagem interna das mudanças mencionadas.

Em março de 2019, o Santander lançou a “Pi Investimentos”, disponíveis para clientes e não clientes do banco. Embora seja uma empresa 100% do Santander, a operação é independente e conta com 92 funcionários. Segundo Takar (2019), a empresa oferecerá inicialmente produtos de renda fixa de 15 instituições financeiras e do próprio banco. A empresa planeja oferecer fundos de investimentos com aplicação mínima de R\$100,00 em breve, buscando atingir diversos públicos e rendas. Segundo o jornal Época negócios (2019) o CEO da Pi, Felipe Bottino,

O Santander entendeu que o mercado tem uma irracionalidade no *valuation* das empresas na comparação com a receita. Tínhamos a intenção de entrar nesse segmento, mas entendemos que a melhor forma de fazer isso era começando do zero. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2019, s/p)

⁸ Disponível em: <http://cantarinobrasileiro.com.br/blog/transformacao-agil-do-santander-amplia-qualidade-e-reduz-a-entrega-de-solucoes-a-minutos/> Acesso em 23 maio 2019

A nova plataforma possui interface mais moderna e arrojada (figura 20), com design e cores diferentes quando comparada aos aplicativos tradicionais do banco (figura 21). Sendo assim, para uma nova iniciativa de *startup* do banco, ele buscou não repassar os padrões estéticos visuais para a nova marca.

Figura 20 – Pi investimentos, nova plataforma do Santander



Fonte: <<https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.investacompi.app&hl=en>> Acesso em 26 maio 2019

Figura 21 – Interface dos aplicativos do Santander (Brasil)



Fonte: <<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.santander.app&hl=en>> Acesso em 26 maio 2019

Essas iniciativas transparecem uma nova fase da comunicação e cultura do banco. No entanto, não foi encontrado nas redes sociais do banco evidências das mudanças internas mencionadas e por isso, o público externo como clientes e outros, não conseguiriam veras alterações citadas.

4.1.3 Case 3: Banco do Brasil

Fundado em 12 de outubro de 1808, no Rio de Janeiro, pelo príncipe regente Dom João VI, o Banco do Brasil S.A foi a primeira instituição bancária do país. Após 211 anos desde sua criação, hoje o banco é sediado em Brasília (DF), possui presença física em mais de 20 países, como Inglaterra, Estados Unidos e outros, contando com mais de 5 mil agências e mais de 98 mil funcionários. Atuam em diversos setores do mercado financeiro, como bancário, cartões, seguros, previdência, capitalização, até o de mercado de capitais, com um amplo portfólio de produtos e serviços, procurando alinhá-los cada vez mais aos preceitos de responsabilidade socioambiental.

No que se refere a marca, o banco tem como propósito estar próximo das pessoas e ajudar a preservar o que é importante para nossos clientes, acionistas, funcionários e toda a sociedade. Segundo o banco, sua cultura busca reforçar a utilização de práticas administrativas e negociais baseadas na integridade, transparência, respeito e responsabilidade socioambiental (BANCO DO BRASIL, 2019).

A identidade visual é composta por duas letras “B” entrelaçadas a fim de representar abreviações do nome do banco e também fazer uma alusão ao cifrão (\$), símbolo do dinheiro. As cores são “azul-rei” e “ouro-rico” (figura 22), foram cada vez mais incorporando toda comunicação visual da empresa.

Figura 22 – Identidade Visual do Banco do Brasil

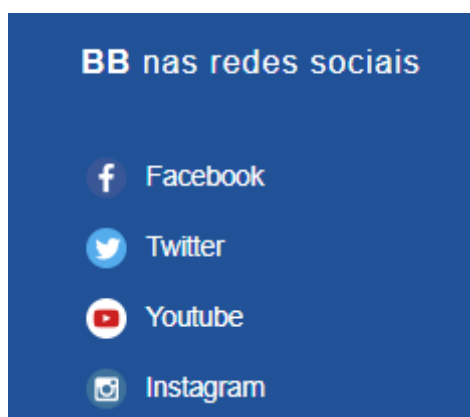


Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Banco_do_Brasil_logo.svg> Acesso em: 27 maio de 2019

Nas redes sociais (imagem 23), a instituição possui mais 3 milhões de curtidas no Facebook, no qual publicam imagens e vídeos de forma ativa. Os assuntos variam de produtos ofertados, patrocínios em esportes e outros. No Twitter, a empresa possui mais de 200 mil seguidores e 219 mil tweets. Os conteúdos são os mesmos postados no Facebook. No Youtube, possuem cerca de 258 mil inscritos no canal, e os conteúdos também são divididos em temas, como “pronto, falei”, “tutoriais”, “fato ou *fake*” e outros.

Ao contrário dos outros bancos apresentados, o Banco do Brasil divulga em suas redes sociais, o Instagram. No Instagram, possuem 144 mil seguidores e 405 publicações. Os conteúdos são semelhantes ao Facebook e Twitter. Não há publicações a respeito do ambiente interno e dos colaboradores.

Figura 23 – Redes sociais divulgadas no site oficial do Banco do Brasil



Fonte: <<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial#/>> Acesso em 26 maio 2019

Em 2015, o Banco do Brasil trabalhou em uma nova estrutura interna de inovação para pesquisar e desenvolver novas tecnologias digitais, baseadas em metodologias como *Canvas*, *Kanban*, *Agile*, *Design Thinking*, em que há utilização de *post its* e entre outras. O objetivo é inspirar o “espírito de *startups*” dentro do banco. Para isso, eventos como “*Startups weekends*” e “*hackatons*”, estão sendo trabalhados na instituição, a fim de disseminar nas equipes a cultura de inovação. Essa iniciativa ficou conhecida como Laboratório Avançado Banco do Brasil (LABBS, 2019), com unidade no Vale do Silício e Brasília.

No site oficial do LABB, é exposto que o laboratório serve para muitas possibilidades de testes, como novas experiências para o cliente, novos modelos de negócio e até novas formas de pensar no futuro. Na página inicial do site, afirmam

Com uma equipe multidisciplinar, que conta com *designers* de interação, *designers* gráficos, pesquisadores, desenvolvedores, analistas de TI e cientista de dados, o Labbs é um ambiente criativo onde o foco é a experimentação. Todo desenho, experiência ou solução é desenvolvida tendo como premissa melhorar o dia a dia das pessoas, oferecendo mais agilidade, eficiência e satisfação. (LABBS, 2019, s/p)

O laboratório fica dentro da Plug and Play, uma das aceleradoras mais conhecidas do mundo, que atua em diferentes países e proporciona aos colaboradores a oportunidade de uma imersão cultural.

Outra forma do Banco do Brasil promover a cultura de inovação é por meio do programa PENSA, no qual todos os colaboradores podem cadastrar ideias de produtos e novas plataformas inteligentes de tecnologia para serem avaliadas. As fases seguintes do programa envolvem a Trilha de Negócios Digitais, pré-incubação (denominada Garagem BB), incubação e aceleração.

Na rede social (figura 24) do LABBS, com 1701 seguidores e 242 postagens, é possível observar diversos fluxogramas com *posts* *its*, indicando a utilização das metodologias utilizadas.

Figura 24 – Postagem do LABBS no Instagram



Fonte: <https://www.instagram.com/labbs_bb/?hl=en> Acesso em 26 maio 2019

Outra atitude a ser considerada foi o mais novo filme publicitário do banco, “Capricha na *selfie*” (figura 25), lançado em março de 2019. A campanha convida as pessoas a abrirem uma conta fácil, rápida, sem burocracias em até 5 minutos. Basta digitar os dados básicos, tirar uma *selfie* para conseguir acesso aos serviços e produtos do banco, aderindo o clube de benefícios, sem pagar anuidade e sem tarifa mensal.

A peça produzida pela WMcCann, tem como foco o público jovem, o novo conceito de comunicação utiliza uma linguagem mais contemporânea, divertida, informal, específica do mundo digital, no qual as gírias são utilizadas de forma inovadora (ABERJE, 2019). O filme incentiva as pessoas a tirarem *selfie* de formas diferentes, fazendo biquinho, carão ou ainda virando o pescoço de um lado para o outro para encontrar a melhor pose.

Figura 25 – Campanha “Capricha na *Selfie*” do Banco do Brasil



Fonte: <<https://adnews.com.br/adpublicidade/campanha-do-bb-destaca-que-para-abrir-conta-no-app-basta-caprichar-na-selfie-e-incluir-dados-principais/>> Acesso em 26 maio 2019

A campanha também explora um *mix* completo de comunicação, explorando canais digitais, TV e outros. Conta também com a participação dos influenciadores Cellbit e Hugo Gloss, ambos com milhões de seguidores nas redes sociais. O humor também é marcado pelo esquete do “Manda foto, Bebê” no canal Porta dos Fundos, um dos maiores canais do youtube no Brasil.

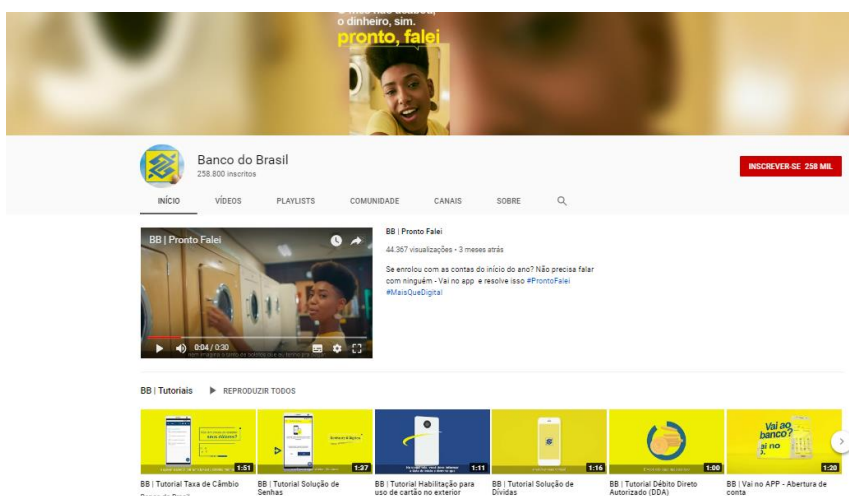
No entanto, quase um mês depois após a estreia do filme, o presidente da República, Jair Bolsonaro, solicitou ao diretor do Banco do Brasil, Rubem Novaes, que

a peça fosse retirada do ar. Além disso, o diretor de comunicação e marketing, Delano Valentim, responsável pela aprovação das comunicações da instituição, foi exonerado do cargo. Segundo a matéria apresentada no Globo News (2019), o diretor do banco concordou com o presidente a retirada do filme de circulação e que a saída de Valentim foi uma decisão tomada em consenso, inclusive com aceitação do mesmo. O cargo de Valentim passa a ser exercida temporariamente por Alexandre Alves de Souza, diretor de estratégia e organização.

O objetivo da campanha “Capricha na Selfie” era reforçar um novo conceito de comunicação que o banco estava assumindo nos últimos meses, em especial em especial com as campanhas “Fato ou Fake” e também o “Pronto, falei”, também propostas por Valentim. Segundo ele, “A linguagem se identifica com os jovens, o público mais importante a ser impactado nesse esforço. A evolução da nossa percepção e o rejuvenescimento cada vez maior da nossa base serão também resultados dessa ação”.

É perceptível que a marca tem apostado cada vez mais em sua identidade visual. Na figura exposta acima, é acentuado a presença das cores azuis e amarelas. No youtube (figura 26) do banco, a cor que predomina é o amarelo. Tanto o azul quanto o amarelo, são cores primárias e fundamentais e não podem ser decompostas. De acordo com Goethe (1810), em seu livro “Doutrinas das cores”, o azul é uma cor suave e o amarelo símbolo de alegria.

Figura 26 – Youtube do Banco do Brasil



Fonte: <<https://www.youtube.com/user/bancodobrasil>> Acesso em 27 maio 2019

Segundo a Aberje (2019), associada do banco, algumas novidades estão no forno, visando que os colaboradores também sejam embaixadores da marca e de alguma forma, influenciadores digitais. Outra ação realizada que é coerente com essa busca de identidade moderna e competitiva, é a flexibilidade do *dress code* dentro da instituição. Em 2018 o Banco do Brasil enviou para todos os seus funcionários uma versão atualizada do seu guia básico de vestuário. Na cartilha do banco, diz que agora não é mais preciso alisar o cabelo, vestir terno e gravata, esconder tatuagem etc. Essa flexibilização do Banco do Brasil foi motivada devido a “disruptura causada no setor pelos *startups*, com ênfase em serviços e boas experiências para os consumidores” (Laporta, 2018). Nas redes sociais do banco, não foi encontrado nenhum indício dessa iniciativa.

O Banco do Brasil também lançou uma nova iniciativa de *startup*: a Ciclic. Sendo 100% brasileira, a empresa nasceu em dezembro de 2017 em parceria com Principal Financial Group, com o propósito de ajudar as pessoas com soluções digitais de seguros e previdência. O projeto foi lançado antes mesmo das propostas do “iti” e “Pi investimentos”.

Segundo o CEO da Ciclic, Raphael Swierczynski, o objetivo é mostrar ao público que a vida é composta por ciclos e cada momento, é possível iniciar uma nova oportunidade. A missão e valores da *startup* são comprometidos em mostrar “para o usuário que pequenos passos são importantes para grandes jornadas ou objetivos de vida. As soluções que a Ciclic trará ao mercado ajudarão as pessoas a realizar esses objetivos”.

A partir disso, observa-se a criação de uma identidade institucional da marca, com missão e valores desenvolvidos. Outro ponto interessante em relação a comunicação e design, é a interface do aplicativo da Ciclic (figura 27), sendo totalmente amigável, trabalhada em cores degradês e ícones lúdicos. A proposta também é diferente dos aplicativos convencionais (figura 28) do Banco do Brasil, que são trabalhados nas cores amarelas e azuis (cores institucionais do banco) e sem ícones lúdicos.

Figura 27 – Interface do aplicativo da Ciclic



Fonte: < <https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.ciclic&hl=en> > Acesso em 28 maio 2019

Figura 28 – Interface do aplicativo do Banco do Brasil



Fonte: < <https://play.google.com/store/apps/details?id=br.com.bb.android&hl=en> > Acesso em 28 maio 2019

A partir das apresentações das empresas acima, seguiremos com as análises dos cases, levando em consideração a influências das *fintechs* nos grandes bancos tradicionais.

4. 2 Análise dos cases

A partir dos estudos dos casos apresentados, é possível notar a influência da cultura das *fintechs* nos bancos tradicionais. Como vimos no primeiro capítulo, a cultura organizacional pode servir de estratégia em cenários conturbados, de intensa competição, sendo capaz de provocar mudanças nas estruturas, nos procedimentos, tendo potencial de ocasionar modificações no comportamento de seus membros.

No entanto, transformação da cultura demanda tempo e não implica numa mudança repentina (SROUR,1998). Esse processo pode ser aprendido, transmitido e compartilhado entre as pessoas, servindo para a distinção das coletividades. Nesse caso, a comunicação vai se moldando a cultura e pode contribuir no papel estratégico na construção do universo simbólico, visando aproximar e integrar os públicos aos objetivos da instituição. É por meio de ações de comunicação que as empresa citadas buscaram aplicar mudanças na cultura organizacional.

No terceiro capítulo, observamos alguns elementos da comunicação e cultura das fintechs, como a utilização de redes sociais, de elementos da identidade visual da marca e das cores, da utilização da metodologia ágil, de ambientes divertidos, dress code informal e entre outros. Esses elementos influenciaram e ajudaram a nortear a mudança de cultura dos bancos tradicionais.

Buscando exemplificar tais afirmações, partiremos do case do Itaú Unibanco, e em seguida, vamos relacionando e comparando com os outros bancos. A fim de promover a cultura do foco e centralidade no cliente, o desafio do Itaú Unibanco consiste na tentativa de propagar esse sentimento para uma empresa com mais de 90 mil pessoas. Para isso, a empresa iniciou esse movimento com o público interno, por meio da campanha de comunicação “Mudar de Liga” e também com a proximidade da Ouvidoria ao CEO do banco, a fim de incentivar que todas as ações dos colaboradores sejam motivadas a atender as expectativas dos clientes e solucionar seus problemas.

Para Das (2003), a comunicação permite o compartilhamento da cultura e os funcionários tendem a ser mais unidos em suas atividades. A estratégia utilizada pelo banco Itaú Unibanco também pode ser reforçada pela dimensão humana proposta por Kunsch (2010) e pelas metáforas do símbolo de Putnam (2009). As empresas são compostas por pessoas e estas compõem as narrativas que permeiam a comunicação e cultura nos ambientes internos da organização. Não se trata apenas dos

relacionamentos, mas da cultura e identidade, buscando que o funcionário, por exemplo, esteja satisfeito com a empresa e que se sinta pertencente a ela.

Para evidenciar a mudança, o Itaú Unibanco utilizou o Instagram como canal de comunicação para mostrar os bastidores da empresa. É por meio desse perfil que os públicos externos têm acesso as modificações que estão acontecendo. Neste ponto, não foram encontrados indícios de campanhas internas nos materiais consultados (jornais digitais das revistas Exame, Época Negócios etc) e nem nas redes sociais do Santander e nem do Banco do Brasil.

A respeito de campanhas institucionais que reforcem a centralidade no cliente, tanto o “O que você está buscando?” quanto “O que podemos fazer por você hoje?”, do Itaú Unibanco e Santander respectivamente, conseguem trabalhar o foco no cliente. A partir de uma pergunta para o cliente, os bancos buscaram principiar um diálogo transparente a fim de entender as expectativas e objetivos dos consumidores. Não encontramos evidências de mudanças na cultura que difundam a ideia centralidade no cliente por parte do Banco do Brasil. Por outro lado, podemos observar ações que possam transmitir uma mudança interna por parte do Banco do Brasil.

As mudanças de *dress code*, incentivada por ele e pelo Itaú Unibanco também, reforçam os indícios do movimento de mudança cultural, uma vez que conota a flexibilidade para os colaboradores vestirem o que gostam, sem precisar esconder tatuagens e outros. Essa ação também estimula uma relação de comparação com as *startups*, transparecendo a ideia de que os bancos também podem ser modernos e versáteis. Tozzi (2018) afirma que esta iniciativa pode ocasionar e favorecer o recrutamento de jovens talentos, que buscam maior liberdade de vestimenta e comportamento dentro das empresas. Nesse aspecto, não foram encontrados materiais a respeito do Santander.

No caso do Itaú Unibanco, até os ambientes internos foram reformados a fim de estimular a criatividade e disponibilizar ambientes de descontração, característica também procurada pelos jovens. Em nossas pesquisas, não localizamos essas alterações para os outros bancos estudados.

Outro ponto interessante é a utilização das metodologias ágeis pelos bancos apresentados. O Banco do Brasil, criou um laboratório, o Labbs, para trabalhar só nesse modelo. Essa nova configuração de trabalho incentiva a colaboração entre os times, diminui o sentimento de hierarquia e promove o dinamismo e entregas mais rápidas e de valor para os clientes. No caso do Itaú Unibanco, obtivemos o depoimento

do diretor de RH, Sergio Fajerman, falando dessa atuação e também do encontro realizado no banco para os colaboradores. Para o Santander, encontramos materiais que falassem disso, mas não de forma aprofundada ou com evidências.

A proposta de utilização do ágil pelos bancos, pode ser interpretada como tentativa de inclusão da cultura inovativa proposta por Cameron e Quinn (2006), que defendem a flexibilidade, dinamismo e aprendizado constante, como elementos-chaves para inovação. A cultura organizacional neste contexto possibilita o desenvolvimento da inovação por meio de um ambiente que encoraje as novas ideias que ajudem a solucionar dificuldades.

O lançamento de *startups* (iti, Pi investimento e Ciclic) pode ser interpretado como uma forma de atuar diferente a partir da inovação. Tecnicamente, as instituições já atuam com formas de pagamento, investimentos, seguros e previdências, mas lançaram projetos individuais dessas categorias associadas a uma *startup*. Como os empreendimentos possuem algumas características distintas, como o iti que trabalha com pagamentos instantâneos para clientes e não clientes, diferente do Itaú Unibanco; a Pi investimentos que possui investimentos de valores baixos e expostos de forma mais descomplicada, diferente do Santander; e a Ciclic que por meio de seguros e previdência, incentiva a realização de sonhos dos clientes, diferente do Banco do Brasil. Todas essas abordagens são inéditas quando comparadas aos modelos convencionais, como os ícones lúdicos, as cores e a linguagem. Isso pode ser interpretado como a preservação da cultura antiga (o modo como são feitos os aplicativos dos bancos) e a nova cultura, com ideias, abordagens e soluções inovadoras. Essas plataformas servem não só para competirem com os modelos de *fintechs*, mas também entre os bancos.

Ainda sobre estratégias de comunicação, outra ação executada pelas marcas citadas, foi a utilização de suas cores presentes nas identidades visuais nas campanhas retratadas. Wheeler (2008) reforça que as cores têm como objetivo provocar emoções, expressar personalidade e atitude e estimular associações.

As cores laranja, vermelho, amarelo e azul, utilizadas pelo Itaú Unibanco, Santander e Banco do Brasil respectivamente, dão apoio nas peças institucionais, servindo de plano de fundo das mensagens desejadas e possibilitando a assimilação das cores à marca pelos públicos. A identidade visual institucional deve manter uma linguagem única expressa em todas as aplicações, a fim de promover associação à marca, “seja qual for a mídia, as aplicações precisam funcionar em harmonia. O

desafio é que o design esteja no equilíbrio entre flexibilidade de expressão e consistência na comunicação. ” (WHEELER, 2008, p. 132).

Isso concorda com a proposta de gestão de marcas de Ollins (2005). Segundo o autor, as melhores marcas, as bem-sucedidas, são completamente coerentes, em que os aspectos do que fazem, reforça identidade corporativa e também dos propósitos e valores. A mensagem que o público recebe é de uma empresa fiel e comprometida com seus objetivos.

A relação ao uso das redes sociais também chama atenção. Embora não seja objetivo desta monografia, é perceptível a utilização desses canais para as empresas se comunicarem com seus públicos com determinada frequência. Essas plataformas estão disponíveis para interação e colaboração entre todos os indivíduos conectados no ciberespaço e que por meio da comunicação e relacionamento online, a troca de conteúdo é realizada de forma mais instantânea.

O uso das redes sociais pode ter inúmeros objetivos e ser utilizada em diversas situações, como em uma comunicação em momento de crise, relações públicas com o consumidor, oferta de produtos e serviços, educação dos consumidores, reforço da marca, promoção de questões sociais e culturais, de todos os públicos de interesse como fornecedor, desenvolvimento da rede e interações com órgãos reguladores (ELEFANT, 2011). O Itaú Unibanco foi o único banco que utilizou as redes sociais para evidenciar as mudanças internas que incentivava a mudança cultural da empresa, diferente dos outros bancos estudados.

5. Considerações Finais

A presente monografia teve como principal objetivo demonstrar a tentativa de mudança da cultura organizacional dos grandes bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das *fintechs*. Para isto, foi realizada uma revisão bibliográfica que ajudasse no entendimento dos conceitos de comunicação, cultura e inovação organizacional, a fim de refletir criticamente a respeito da importância destas áreas no ambiente corporativo em um contexto complexo e instável.

Compreendemos que a comunicação é inerente às organizações (TAYLOR; VAN EVERY, 2000) e que os processos comunicativos são resultados das relações e contextos sociais, políticos, econômicos, culturais, dependendo das visões de mundo dos integrantes da organização em afliência a cultura organizacional vigente, ocorrendo dentro e fora da organização (CARDOSO, 2006).

Constatamos também, segundo Smircich (1983), Morgan (2000), Mintzberg (2000), que as empresas operam como um organismo vivo e a cultura organizacional funciona como a mente da organização, constituídas por valores, ideologias, simbolismos, rituais e crenças próprias. No entanto, a cultura não é algo imutável (FLEURY; FLEURY, 1995; SROUR, 1998) e passa a ser um processo cumulativo a medida com que a organização sofre influências internas e externas, “obrigando-a” a se adaptar ao ambiente. A cultura é um processo dinâmico em que é aprendida e compartilhada pelos indivíduos, sendo constantemente transformada na medida das interações (SCHEIN, 1984).

A correlação entre as áreas de comunicação e cultura organizacional proposta por Marchiori (1999) e Fossá (1999), também foi importante para esta monografia, pois a comunicação se adapta à cultura e ao mesmo tempo, ao contexto em que as pessoas e as empresas estão inseridas.

Por meio da contextualização do setor e da disrupção do mercado financeiro proposto por Bharadwaj et al. (2013) e Passos (2017), observamos que as novas tecnologias, as inovações e os dispositivos móveis estão provocando constantes mudanças no comportamento dos consumidores, exigindo que as organizações se adaptem a diversas realidades e que consigam antecipar cenários e necessidades de seus clientes. Por se enquadrar neste novo cenário corporativo, é que as *fintechs* e as demais *startups*, vêm apresentando ganhos de mercado acima dos bancos tradicionais, pois elas possuem uma cultura mais inovativa, mais flexível a mudanças,

permitindo a criatividade e flexibilização de processos (CAMERON; QUINN, 2006). Neste contexto, os bancos tradicionais também estão tentando adotar premissas parecidas das *fintechs* para sobreviver no mercado competitivo, buscando mudar sua cultura engessada para uma cultura mais flexível como das *startups*, como observamos nos três estudos de casos apresentados.

O banco Itaú Unibanco se destacou estrategicamente, pois buscou trabalhar a mudança de cultura de forma sequencial, investindo primeiro em ações de comunicação interna com campanhas que incentivassem os colaboradores a colocarem os clientes no centro e posteriormente a comunicação externa, com campanhas que perguntavam aos clientes o que eles estavam buscando. Também foi constatado, a uniformidade das informações, isto é, o banco buscou evidenciar todas as mudanças em suas redes sociais, principalmente no Instagram, fazendo com que os públicos externos tivessem acesso a essas informações internas. Outro ponto importante foi a tentativa de mudança em relação ao dress code, ambiente interno e a utilização da metodologia ágil, tentando conduzir uma cultura mais flexível e inovativa.

Contudo, por mais que as ações tenham sido coerentes a respeito do “mudar de liga” e “cliente no centro”, é importante ressaltar que o Itaú Unibanco foi a última instituição a propor as alterações apresentadas, evidenciando uma demora de posicionamento em relação aos outros bancos, dando a sensação de empresa engessada e burocratizada. Como exemplo temos o iti, que foi lançado em maio de 2019, enquanto a Pi Investimentos foi lançada em março de 2019 e a Ciclic em dezembro de 2017.

O banco Santander por outro lado, investiu em ações de comunicação externa para tentar evidenciar a mudança de posicionamento e foco no cliente. Isso foi constatado por meio da união do seu logo, a “chama”, e a campanha institucional “o que a nossa chama pode fazer por você hoje”, buscando ser mais transparente com seus respectivos consumidores e marcando uma nova fase da empresa.

Encontramos em nossos materiais consultados, informações que indicam a alteração de cultura da forma de trabalhar, como a utilização da cultura ágil, indicando entregas mais tempestivas e de valor para o consumidor. Mas não encontramos evidências que averiguassem isso. Assim, o fato de não encontrarmos indícios de mudanças internas, que promovam a mudança de *mindset* dos colaboradores, transparece que as mudanças não são profundas e tampouco complexas.

O Banco do Brasil se destacou por ser pioneiro quando comparado a outros bancos analisados, em ações de inovação como a criação do LABBS em 2015 e pela Ciclic no final do ano de 2017. Além disso, o banco público propôs mais mudanças em seu modelo de negócios, buscando incentivar a inovação e mudança de cultura quando comparado aos bancos privados, Itaú Unibanco e Santander. Embora não tenha sido encontrado nenhum indício de campanha interna que estimule e motive as pessoas a mudança de comportamento, as manifestações como LABBS que trabalha com a metodologia ágil e até a mudança de *dress code*, denotam uma tentativa progressiva de mudança de cultura.

Com os estudos de casos apresentados, identificamos que as ações de comunicação podem contribuir no papel estratégico na construção e mudança de cultura organizacional que valorize a inovação. Além disso, é necessário que as ações estejam alinhadas aos valores centrais e aos públicos de interesse da organização. Isto também é importante para os funcionários, pois garante a uniformidade e transparência das informações, reforçando também o sentimento de pertencimento e de motivação para praticar as atitudes desejadas pela instituição.

Por fim, acreditamos que esta monografia conseguiu atingir sua proposta, de demonstrar a tentativa de mudança da cultura dos grandes bancos tradicionais a partir da influência da cultura disruptiva das fintechs. É importante ressaltar a escassez de bibliografias que unissem todos os conceitos apresentados, como comunicação, cultura e inovação organizacional, juntamente com a disrupção do mercado financeiro e as *fintechs*. Entretanto, sabemos que ainda há muito trabalho a ser realizado para tratar de questões em aberto e que ainda hão de surgir, sendo este estudo apenas uma pequena contribuição às áreas mencionadas.

6. Referências Bibliográficas

ABERJE, Rede. **Novo conceito de publicidade do BB inova em linguagem jovem e digital, inclusive do mundo dos games.** Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/novo-conceito-de-publicidade-do-bb-inova-em-linguagem-jovem-e-digital-inclusive-do-mundo-dos-games/>>. Acesso em: 27 maio 2019.

ABSTARTUPS. **Tudo que você precisa saber sobre startups.** Disponível em: <<https://abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup/>>. Acesso em: 10 maio 2019.

ARNER, D; Barberis, J.; Buckley, R. **Fintech and Regtech in a Nutshell, and the future in a Sandbox.** Paper. CFA Institute Research Foundation. 2017

ARNER, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. **The evolution of Fintech: A new postcrisis paradigm.** Geo. J. Int'l L., 2015

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem:** problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

BANCO DO BRASIL. **Quem somos.** Disponível em: <<https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/sobre-nos/quem-somos#/>>. Acesso em: 25 maio 2019.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida.** Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2003. 258p.

BERGER, P., LUCKMANN, L. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 1990

BERLINCK, Deborah. **Irreverentes e lúdicas, as fintechs da Europa desafiam a tradição e a solidez dos bancos.** Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/01/irreverentes-e-ludicas-fintechs-da-europa-desafiam-tradicao-e-solidez-dos-bancos.html>>. Acesso em: 26 maio 2019.

BHARADWAJ, A; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. **Digital business strategy: toward a next generation of insights.** Management Information Systems Quarterly, v. 37, n. 2, p. 471-482, jun. 2013.

BIGARELLI, Barbara. **Bancos "penduram o social" e dispensam uso de terno, gravata e salto alto.** Época Negócios. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/08/bancos-penduram-o-social-e-dispensam-uso-de-terno-gravata-e-salto-alto.html>>. Acesso em: 01 maio 2019.

BREITENBACH, C. S., & Van Doren, D. C. **Value-added marketing in the digital domain: enhancing the utility of the Internet.** The Journal of Consumer Marketing. 1998

BRUMMER, C.; GOLFINE, D. **Fintech: Bulding a 21st Century Regualtor's Toolkit.** 2014.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; FONSECA, Marcus Vinicius de Araújo. Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p.373-396, ago. 2014. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1043/1039>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

BUCKLEY, R. P.; WEBSTER, S. Fintech in Developing Countries: Charting New Customer Journeys. Journal of Financial Transformation, v. 44, 2016

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa.** São Paulo: Manole, 2003.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture.** San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação Empresarial Versus Comunicação Organizacional: Novos Desafios Teóricos.** RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 40, p. 1123-1124, 2006.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social.** Trad. De Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTENSEN, C.M., **The Innovator's Dilemma**, Harvard Business School Press. 1997

Chishti, S. and Barberis, J. **The Fintech book : the financial technology handbook for investors, entrepreneurs and visionaries.** Alta Books; 2016

COGO, Rodrigo. **Storytelling: narrativas da memória na estratégia de comunicação.** Aberje Editorial, São Paulo, 2016.

CREPALDI, Lideli. **A influência das cores na decisão de compras: um estudo do comportamento do consumidor no ABC paulista.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2006, São Paulo. Disponível:

<https://www.iar.unicamp.br/lab/luz/ld/Arquitetural/Pesquisa/a_influencia_das_cores_na_decisao_de_compras.pdf>. Acesso em: 24 maio 2019.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAS, G. S. **Preparedness for innovation: na Indian perspective**. Global Business Review, 2003

DEETZ, Stanley. **Conceptual foundations**. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Ed.). The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

DELLOITE. **How to flourish in an uncertain future: open banking – 2017**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/future-banking-open-banking-psd2-flourish-in-uncertainty.html>>. Acesso em 01. Mai. 2019

DESIDÉRIO, Mariana. **Nubank chega a 5 milhões de clientes e já é um dos maiores do mundo**. Exame. São Paulo, p. 1-1. Jul. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/nubank-chega-a-5-milhoes-de-clientes-no-cartao-de-credito/>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

DUARTE, Marcia Yukiro Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 2015-235.

ELEFANT, C. **The power of social media: legal issues & best practices for utilities engaging social media**. Energy Law Journal. 2011

FERRAREZI, Adilson Donisete. **Confiança, mudança geracional e instituições financeiras - 2018**. 92 f. Dissertação (MPA) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2018

FERRARI, Maria Aparecida. **RELAÇÕES PÚBLICAS E A SUA FUNÇÃO ESTRATÉGICA**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Maria_Ferrari7/publication/237275896_RELACOES_PUBLICAS_E_A_SUA_FUNCAO_ESTRATEGICA/links/54ffb1910cf2eaf210bbe132/RELACOES-PUBLICAS-E-A-SUA-FUNCAO-ESTRATEGICA.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2019.

FINTECHLAB. **Novo Radar FintechLab mapeia mais de 400 iniciativas**. Disponível em: <<https://fintechlab.com.br/index.php/2018/08/13/novo-radar-fintechlab-mapeia-mais-de-400-iniciativas/>>. Acesso em: 31 maio 2019.

FLEURY, M. T. L. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. Revista de Administração de Empresas. V. 33, n. 2, p. 26-34, mar. /Abr., 1993.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A., **os desafios da Aprendizagem e Inovação Organizacional**. Revista de Administração de Empresas, RAE Light, v.2, n.5, p. 14-20, 1995

FONSECA, Mariana. **Apple cede ao criticado cartão de crédito para devolver brilho ao iPhone**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/sob-pessao-apple-lanca-cartao-de-credito-para-devolver-brilho-ao-iphone/>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

FONSECA, Mariana. **Depois do Lyft: 15 unicórnios que vão (ou deveriam) fazer o IPO neste ano**. Exame. São Paulo, p. 1-1. 01 abr. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/depois-do-lyft-15-unicornios-que-vao-ou-deveriam-fazer-o-ipo-neste-ano/>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

FOSSÁ, M.I.T. **Os novos desafios da comunicação empresarial na era da qualidade**. Cadernos de Comunicação. FACOM/UFMS. 1999

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984

FRABASILE, Daniela. **Presidente do Itaú conta como o banco se tornou o melhor para os jovens**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/presidente-do-itaui-conta-como-o-banco-tornou-o-melhor-para-os-jovens/>>. Acesso em: 31 maio 2019.

GOETHE, Johann Wolfgang Von. **Doutrina das Cores**. São Paulo: Nova Alexandria, 1993, p. 35

GUNDLING, E. **The 3M Way to innovation: balancing people and profit**. NY: Vintage Books, 1999.

IMPULSE. **Metodologia Agil: tudo o que o RH precisa saber**. Disponível em: <<https://impulse.net.br/metodologia-agile/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

INTERESTELAR. Estados Unidos: Warner Bros, 2014. Color

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida M. K. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

KUNSCH, M. M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

KUNSCH, Margarida M Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

LAPORTA, Taís. **Atraídos por novas carreiras, profissionais trocam bancos por fintechs e plataformas digitais.** Disponível em: <[https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/09/19/atraididos-por-novas-carreiras-profissionais-trocam-bancos-por-fintechs-e-plataformas digitais.Ghtml](https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2018/09/19/atraididos-por-novas-carreiras-profissionais-trocam-bancos-por-fintechs-e-plataformas-digitais.Ghtml)>. Acesso em: 24 abr. 2019.

LARA, Alexandre. **As belas Fintechs – inspiradoras e disruptivas.** Fitechlab, [S.l.], 08 out. 2015. Disponível em: <http://fitechlab.com.br/index.php/2015/10/08/as-belas-fintechs-inspiradoras-e-disruptivas/>. Acesso em: 23 abr. 2019.

LEVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Ed. 34, 1999.

LYON, David. **Pós modernidade.** Paulus. São Paulo. 1988

MACHADO, Denise Del para Netto. A cultura brasileira influencia a aprendizagem Organizacional? **Revista de Negócios**, Blumenau: 2001.

MAGALHÃES, Camila de. **Cultura de inovação das startups inspira o mercado tradicional.** Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/05/04/internas_economia,678506/cultura-de-inovacao-das-startups-inspira-o-mercado-tradicional.shtml>. Acesso em: 10 maio 2019.

MARCHIORI, M. R. **Comunicação é cultura. Cultura é comunicação.** Revista Comunicação Empresarial. 1999. pag. 87-102

MARIANO, S. **Gestão da inovação: uma abordagem integrada.** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004. (Relatório Técnico).

MARTINS, E., & Martins, N. (2002). **An organizational culture model to promote creativity and innovation.** Journal of Industrial Psychology, 2002

MCLUHAN, M. **Os meios de comunicação como extensões do homem.** São Paulo: Cultrix, 1968. Publicado originalmente em 1964.

MIKLOS, D; HV, V.; LEE, G.; **Bracing for seven critical changes as fintech matures.** New York, EUA: Miklos et al., 2016. McKinsey & Company Financial Services. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/bracing-for-seven-criticalchanges-as-fintech-matures>>. Acesso em: 22. abr. 2019.

MINTZBERG, H., et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2000.

NERY, Carmen. **Fintechs crescem e movimentam grande indústria.** Disponível em: <<https://www.valor.com.br/empresas/5012896/fintechs-crescem-e-movimentam-grande-industria>>. Acesso em: 26 maio 2019.

OLIVEIRA, Rodrigo Proença Doyle de. **A REPRESENTAÇÃO SOCIAL DAS FINTECHS NA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO**. 2018. 106 f. Tese (Dissertação) - Curso de Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio De Janeiro, 2018.

OLINS, W. **A Marca**. Lisboa: Editorial Verbo. 2005

PASSOS, Danielle Sandler dos. **ORGANIZAÇÕES NA ERA PÓS-INDUSTRIAL: A COMPLEXIDADE, AS FINTECHS E OS BANCOS**. 2017. 86 f. Dissertação- Curso de Gestão, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.

PINHO, Ana; CARVALHO, Rafael. **Já pensou na carreira em fintech (financeira moderninha)?** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/ja-pensou-em-carreira-em-fintech-as-financeiras-descoladas/>>. Acesso em: 26 maio 2019.

PRIMO, Alex. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0**. In: XXIX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO, NP Tecnologias da Informação e da Comunicação, 2006, Brasília. Anais... Brasília: UNB, 2006. Disponível em: Acesso em: 24 maio 2019.

PUTNAM, Linda L. **Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas**. In: KUNSCH, M. M Krohling. Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

PWC. **Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services 2017**. Disponível em: <<https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services/assets/pwc-global-fintech-report-2017.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2019.

_____. **Pesquisa fintech deep dive 2018**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/financeiro/2018/pub-fdd-18.pdf>>. Acesso em: 31 maio 2019.

RECUERO, Raquel. **Conversação em rede: A Comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2012.

REED, J. **Fintech: Financial Technology and modern finance in the 21st century..** Lean Startup. 2016

ROCHA NETO, Ivan. **Inovação tecnológica**. Revista Educação & Tecnologia, Curitiba, ano 1, n. 2, dez. 1997.

RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio Andrade. **Definición y alcance de la comunicación organizacional**. In: FERNANDES COLLADO, Carlos (org.). La comunicación en las organizaciones. 2a. ed. México: Ed. Trillas, 2003. p.11-17.

ROGERS, E. M.; SHOEMAKER, F. F. **Communication of innovation**. New York: Fere Press, 1971.

SAÉNZ, Tirso W.; GARCÍA CAPOTE, Emílio. **Ciência, inovação e gestão tecnológica**. Brasília: CNI/IEL/SENAI/ABIPTI, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review. Winter, p. 3-16, 1984.

SCHUEFFEL, P. **Taming the Beast: A Scientific Definition of Fintech**. Journal of Innovation Management, 4(4): 32-54. 2017

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. AMORIM, Lidiane Ramirez de e OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Comunicação organizacional e estratégia: (re) pensar para compreender**. VIII Congresso Abrapcorp. Universidade Estadual de Londrina, Londrina/Paraná, 16 maio 2014. Disponível em: Anais_VIII_ABRAPCORP_2014.pdf. Acesso em: 01 mai. 2019

SINGH, Satyendra. **Impact of color on marketing**. Management Decision. 2006

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. In. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, 1983.

SROUR, R. H., **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

VAN RIEL, Cees. B.M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prenntice – Hall, 1995.

TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). Valores e comportamento nas organizações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p.160-186.

TANI, Camila. **O impacto das cores na decisão de compra do consumidor**. p. 1-16, 2015.

TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. **The emergent organization: communication os its site and surface**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates. 2000. xii, 351 p.

TAYLOR, J.R. **Engaging organization through worldview**. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221

TERRA, Carolina Frazon. **A atuação das organizações nas redes sociais e sua relação com a comunicação organizacional**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (Org.). **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012.

TERRA. **Ambiente de trabalho descontraído incentiva criatividade.** Disponível em: <<https://www.terra.com.br/economia/vida-de-empresario/ambiente-de-trabalho-descontraido-incentiva-criatividade,b38e795137495410VgnVCM4000009bcceb0aRCRD.html>>. Acesso em: 31 maio 2019.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação: Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TAPSCOTT, Don. **Educanting the net generation.** Educational Leadership. 1999

UNIBANCO, Itaú. **Quem somos.** Disponível em: <<https://www.itau.com.br/sobre/quem-somos/>>. Acesso em: 13 maio 2019.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca:** um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2008.