UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAIO GALVANI CABRAL DANTAS

CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR BANCÁRIO: o caso do Itaú Unibanco de Campina Grande-PB

CAMPINA GRANDE
2018

CAIO GALVANI CABRAL DANTAS

CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR BANCÁRIO: O CASO DO ITAÚ UNIBANCO DE CAMPINA GRANDE-PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado no Bacharelado de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.
Área de concentração: Cultura Organizacional.

Orientador: Profª. Dra. Larissa Ataíde Martins Bezerra.

CAMPINA GRANDE
2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

D192c Dantas, Caio Galvani Cabral.

Cultura organizacional no setor bancário [manuscrito] : o caso do Itaú Unibanco de Campina Grande - PB / Caio Galvani Cabral Dantas. - 2018.

35 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas , 2018.

"Orientação : Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Bezerra , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Cultura organizacional. 2. Setor bancário. 3. Itaú Unibanco. I. Título

21. ed. CDD 658.001

Elaborada por Hellys P. M. de Sousa - CRB - 15/361 BCIA1/UEPB

CAIO GALVANI CABRAL DANTAS

A CULTURA ORGANIZACIONAL DO SETOR BANCÁRIO: O CASO DO ITAÚ UNIBANCO

Artigo apresentado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Cultura Organizacional.

Aprovada em: 28/11/2018.

BANCA EXAMINADORA

Larissa Ataíde M. L. Bezerra
Profª. Dra. Larissa Ataíde Martins Bezerra (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Kaline Di Pace Nunes
Profª. Ma. Kaline Di Pace Nunes
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)
União de Ensino Superior de Campina Grande (UNESC)

Joyce Aristercia Siqueira Soares
Profª. Ma. Joyce Aristercia Siqueira Soares
Faculdade Rebouças de Campina Grande
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

Aos meus pais, pela dedicação, companheirismo e amizade, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Agradecer é preciso. Primeiro a Deus, por seu infinito amor e lealdade. Por me carregar em seu colo nos momentos mais difíceis que enfrentei. A Ele, toda a honra e toda a glória.

Aos meus pais, Geraldo Dantas e Gilvana Araújo Cabral Dantas, pelo compromisso que sempre tiveram com meu futuro. Nasci do fruto desse amor, e por eles continuo a viver em busca dos mais belos sonhos que eles sonharam para mim. São os verdadeiros responsáveis por essa conquista.

À minha irmã Cintya, por todo o companheirismo demonstrado ao longo de uma vida. Os seus conselhos sempre me guiaram e iluminaram meu caminho.

À minha amada namorada, Marina, mais belo presente que já recebi em minha vida. O seu amor me conduz a um futuro maravilhoso ao seu lado.

Aos meus estimados professores de administração, por serem responsáveis pela transmissão de imenso conhecimento ao longo desses anos.

E aos meus amigos de curso, por todos os momentos compartilhados com tanta intensidade durante esse importante período de nossas vidas.

“Quando o discurso da empresa não é coerente com a sua cultura, a falsidade organizacional é constante”.

(Leonardo Anésio)

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**07**
2	**REFERENCIAL TEÓRICO**	**08**
2.1	**Cultura**	**08**
2.2	**Organizações**	**09**
2.3	**Cultura Organizacional**	**10**
2.3.1	***Tipos de cultura organizacional***	11
2.3.2	***Níveis da cultura organizacional***	12
2.4	**Cultura das Organizações Bancárias**	**13**
2.4.1	***Terminais de Autoatendimento (TAA)***	14
2.4.2	***Terminais de Caixa Físico***	15
2.4.3	***Mesas de atendimento***	15
2.5	**Metodologia**	**16**
2.6	**Análise de resultados**	**18**
2.6.1	***Caracterização do perfil cultural do Itaú Unibanco***	18
2.6.2	***A percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional do Itaú Unibanco***	19
3	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**	**23**
	REFERÊNCIAS	**26**
	APÊNDICE A – ENTREVISTA TRANSCRITA	**29**
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO	**32**

CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NO ITAÚ UNIBANCO

Caio Galvani Cabral Dantas*

RESUMO

A presente pesquisa estudou a cultura organizacional no setor bancário trazendo um estudo de caso em uma agência do Itaú Unibanco em Campina Grande, Paraíba. Para tanto, foi aplicado um questionário numa agência bancária para mapear a assimilação dos colaboradores em relação à cultura organizacional adotada pela instituição financeira através do programa "O nosso jeito de fazer". A amostra da pesquisa foi feita com 20 colaboradores, dentre esses o gerente geral da agência. Quanto aos aspectos metodológicos é caracterizada como pesquisa de campo. Quanto à natureza da pesquisa, é quantitativo-qualitativa, tendo um delineamento bibliográfico. A pesquisa obteve como resultado que na agência estudada os colaboradores seguem o programa "Nosso jeito de fazer" nas suas atividades do dia a dia de trabalho. Constatou-se que 100% dos participantes da pesquisa não aceitam nenhum pequeno desvio de conduta. Ainda, 100% acreditam que a ética no trabalho é inegociável e sempre colocam o cliente em primeiro lugar.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Setor bancário. Itaú Unibanco.

1 INTRODUÇÃO

O interesse no estudo do desenvolvimento das organizações indicados pelos avanços da Administração Científica, na década de 1980, inspirou os primeiros estudos sobre Cultura Organizacional. Os pesquisadores acreditavam que as normas, crenças, valores e padrões centrais de uma organização, constituíam a sua cultura, e esta, por sua vez, seria a grande responsável pela estruturação da dinâmica organizacional (SANTOS, 2000, p.229).

Este pensamento passou a fazer sentido no contexto do setor de serviços, e consequentemente no setor bancário, imediatamente no final século XX. Nesse período, o sistema financeiro brasileiro sofreu profundas alterações e, segundo César (2010, p.174), "os papéis típicos de um bancário foram drasticamente alterados: de funções burocráticas (...) para funções mais agressivas associadas à venda, exigindo atitudes proativas. "

Dessa forma, num contexto em que as organizações bancárias da época necessitavam de uma reestruturação interna, os bancos entraram no século XXI conscientes de que

* Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus I.
Email: caiogalvani1@gmail.com

precisavam adotar medidas estratégicas para se manterem competitivos no cenário complexo que estaria se intensificando.

Sob o prisma da competitividade, os bancos privados sempre tiveram destaque no mercado. Assim, é de grande interesse a realização de novas análises que possam contribuir para o entendimento da implementação e dinâmica da cultura organizacional nessas instituições. Tais análises podem contribuir na prática da gestão estratégica e ajudar a fomentar ainda mais essa competição.

O maior banco privado da América Latina (EXAME, 2017) e uma das empresas mais valiosas do mundo na atualidade (FORBES, 2018), o Itaú Unibanco surgiu a partir de uma medida estratégica, em 2008, que apostava na obtenção de crescimento e economia de escala com a fusão dos antigos bancos Itaú, fundado em 1945, e Unibanco, fundado em 1924.

Diante desse contexto, se faz relevante o estudo da cultura organizacional neste ambiente, à medida que se evidencia a importância de transcender o âmbito financeiro, já que são as pessoas que movem as organizações. Surge, então, o seguinte questionamento: **como se caracteriza a cultura organizacional da agência 0374 do Itaú Unibanco de Campina Grande-PB na visão dos colaboradores?** Nesse sentido, existe a possibilidade de desmistificar eventuais preconceitos que afastam instituições nascidas a partir de preceitos mercantis dos preceitos humanos de coletividade, liderança, e demais valores que vão além dos valores monetários. Portanto, o objetivo do presente trabalho é estudar a cultura organizacional no Itaú Unibanco de Campina Grande-PB.

Com a finalidade de embasar essa discussão, inicialmente serão apresentados os fundamentos teóricos e os respectivos modelos selecionados para utilizar no estudo empírico. Os itens seguintes apresentam os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a discussão dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura

As diversas obras existentes sobre o tema colocam o termo “cultura” como um aspecto social, sempre a vinculando às pessoas e à sociedade. Souza (1996) indica que cultura significa um conjunto de manifestações artísticas, sociais, linguísticas e comportamentais de um povo ou civilização, adquiridos e transmitidos socialmente. Como também pode ter

significado voltado para o conjunto de conhecimentos no sentido de experiências e instrução, que levam ao desenvolvimento intelectual e ao aprimoramento espiritual.

Pode-se acrescentar, ainda, a possibilidade do enfoque da cultura como uma ferramenta para que as comunidades possam pesquisar, perceber e compreender a realidade. Estabelecendo, assim, um meio de comunicação. Motta e Caldas (1997) sugerem que a inserção de um indivíduo na coletividade vai depender da assimilação da cultura na qual está inserido. Lembram, ainda, que um indivíduo não terá apenas uma cultura, necessariamente, mas diversas "subculturas". Isso porque desde a cultura de um país, até a de uma família, sem tem a mesma lógica cultural.

É característica da cultura o fato de ser transmitida por herança social e não biológica. Ela é adquirida pelo ser através do tempo, com sua participação em um ou mais grupos. Este processo é conhecido por socialização e, segundo Dias (2007), é o exercício dessa interação que consolida a cultura.

Pode-se citar como elementos culturais, por exemplo, ideias, valores, manifestações artísticas, crenças, instituições sociais, conhecimentos técnicos e científicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário e construções. Todos esses elementos reforçam o ideal de que a cultura é uma característica essencialmente humana, pois tais elementos impossibilitam qualquer outro ser de produzi-la ou desenvolvê-la.

Diante disso, se observa que o estudo sobre a cultura tem avançado, e contemplado um panorama abrangente. Em linhas gerais, a ideia de cultura, na percepção dos mais diversos autores, abrange diretamente as características humanas em um convívio social, as formas como elas se manifestam, sua aceitação e a maneira como atravessa gerações.

2.2 Cultura organizacional

O conceito de Cultura voltado para as organizações relaciona visões e interpretações já existentes. Cuche (2002) situa que a origem da expressão "Cultura organizacional" se deu na década de 1970 onde, por forças mercadológicas, a indústria automobilística norte americana procurou agregar seus funcionários contra a ameaça da indústria japonesa. Na França, segundo o autor, o processo sobre o tema se deu durante uma crise econômica. Nesse momento procurava-se unir os colaboradores num movimento único em direção aos objetivos das empresas.

O tema começou a ganhar destaque quando surgiu o interesse em associar cultura ao ambiente de trabalho. Dias, (2007, p. 37) salienta que "o estudo da cultura organizacional tem

assumido uma importância cada vez maior na literatura dedicada à administração". O tema ganhou força pelas consequências dos processos de fusões e concentrações no momento anterior à crise dos anos 80, quando o choque de mentalidades e os problemas de relacionamento entre os colaboradores levaram as organizações a refletirem sobre o modo de funcionamento das mesmas. Cuche (2002) descreve que a imagem que os colaboradores tinham das empresas estava muito desgastada e os gestores recorreram a um discurso humanista para ganhar o comprometimento das pessoas.

O conceito mais famoso existente sobre o tema é trazido por Schein (1984), ao dizer que cultura organizacional é:

> O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (1984, p. 22)

Para o autor, a força da cultura pode ser definida pela homogeneidade e estabilidade do grupo e pela duração e intensidade das experiências compartilhadas dentro dele. Entende-se, aqui, que o termo cultura organizacional representa os valores e crenças enraizados e partilhados pelas pessoas dentro da organização, que se manifestam nas características mais comuns das organizações, podendo esta agir de duas formas: a primeira sendo a parte que interliga todos os elos da organização e a segunda como parte ativa do processo de mudança.

Outra definição bastante conhecida é de Campos (2001, p. 55) ao definir cultura como:

> Um conjunto de valores e crenças socialmente apreendidos pelos membros que compõem, formando assim uma identidade organizacional explícita e diferenciada, expressa em ações compartilhadas de todos os seus integrantes, como respostas aos desafios propostos pelo mundo exterior.

Basicamente, os indivíduos que compõem um grupo possuem características comuns, que podem ser o motivo de sua integração. Esses grupos se formam principalmente entre setores, onde os colaboradores exercem as mesmas tarefas dentro da empresa. Surge, então, a necessidade de criar uma cultura forte e dominante para a organização, a ser usada para propagar seus valores, princípios, crenças, políticas, e clima organizacional. Essas regras são geralmente passadas pelos líderes e disseminadas pelo setor de comunicação, para que todos os membros absorvam e as coloquem em prática.

Chiavenato (2011. p. 345) traz uma visão semelhante ao dizer que "a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos

objetivos organizacionais". O autor atenta, ainda, que para conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura.

De acordo com Barney (1986) quanto mais forte for sua cultura, mais a empresa será vista como exemplo de gestão. A Cultura organizacional também demonstra sua importância para a imagem da organização, quando se manifesta na forma em que uma empresa conduz seus negócios, sendo preciso que haja coesão nas ações para seu desenvolvimento no mercado.

2.2.1 Tipos de cultura organizacional

Como a literatura apresenta, é de suma importância que as empresas saibam exatamente suas características culturais e o tipo de Cultura a ser reproduzida para seus colaboradores, criando-se, assim, um perfil. Isso deve ajudar os gestores tanto na absorção da cultura pelas equipes já existentes quanto na contratação de novos integrantes.

Segundo Chiavenato (2011), a cultura organizacional pode ser conservadora ou adaptativa. A cultura conservadora está presente em organizações que prezam pelo perfil construído e dificilmente mudarão seus hábitos e valores. Elas possuem costumes e tradições que independem de mudanças no cenário exterior e costumam ser resistentes à inovação. Já a cultura adaptativa é voltada para mudanças e inovação. Tem um perfil flexível, onde as organizações realizam atualizações e buscar fazer uma revisão constante sobre suas características. Empresas que adotam esse tipo de cultura organizacional são guiadas pela criatividade e adaptação, embora procurem garantir uma essência fixa.

O autor, no entanto, toma um lado ao indicar que "as organizações devem adotar culturas adaptativas que são flexíveis e maleáveis.". O mesmo entende que, assim, a organização deve ter uma facilidade maior em proporcionar assimilação e inovação por parte de seus participantes.

Já Handy (2003) ao discorrer sobre as estruturas organizacionais e os sistemas administrativos, traz uma tipologia diferenciada, que se divide também em quatro vetores: Cultura do poder, dos papéis, das tarefas e das pessoas.

A Cultura do poder é facilmente identificada em empresas pequenas, onde o poder geralmente fica concentrado na mão de uma única pessoa. Esta apresenta poucos procedimentos e regras, e seus objetivos são orientados unicamente por resultados. Apresenta bastante resistência à inovação, o que pode ser um grande empecilho para o crescimento da organização.

Já na Cultura dos papéis (também conhecida como cultura das funções), as estruturas hierárquicas são bem definidas, com todos tendo seu papel cuidadosamente determinado dentro da corporação. A interação entre a alta administração e a base é controlada por procedimentos para cada função. O ambiente para os colaboradores tende a ser seguro e as atividades fixas. Com isso, também possua resistência a mudanças.

A Cultura das tarefas se caracteriza por ser flexível e aberta à inovação. Empresas com essa cultura oferecem a possibilidade de alterar regras e valorizam tanto a criatividade quanto a liberdade nas ações. Tende a proporcionar bastante satisfação àqueles que buscam motivação nas atividades do cotidiano.

No caso da Cultura das pessoas, esta é identificada em organizações que colocam o foco nas pessoas. Os colaboradores podem demonstrar seus valores e eles são ponto central da empresa. Caracteriza-se, portanto, por dar atenção aos talentos e valorizar as ideias.

O autor indica, ainda, que cada cultura não é encontrada de forma única e não deve ser classificada como ruim ou boa, e sim adequada ou inadequada para o profissional ou a empresa.

2.2.2 Níveis da Cultura Organizacional

Segundo Fleury e Fischer (1989) a Cultura Organizacional se apreende em três níveis. Estes podem ser de fácil percepção ou difíceis de notar, ou seja, alguns componentes fazem parte da camada exposta da cultura, enquanto outros estão presentes nas camadas mais profundas, quase ocultos.

O primeiro nível se refere aos artefatos visíveis. São as características facilmente percebidas e visíveis, ele é considerado o nível mais superficial. São exemplos deste nível o organograma e a hierarquia, o grau de formalidade, os produtos, os símbolos e os padrões que indicam como é a cultura da organização. Apesar de facilmente descritos e sentidos, é difícil presumir o que estes aspectos representam em um grupo.

O segundo nível, por sua vez, se refere aos valores compartilhados. Estão em uma camada mais profunda que os artefatos, mas não totalmente imperceptíveis. Temos como exemplo os valores já fixados pelos fundadores do negócio, as normas, a filosofia da empresa e os valores relevantes que justificam o trabalho realizado.

No terceiro nível, estão os pressupostos inconscientes. Presente na camada mais profunda, aquela que está inserida no cerne da organização, intrínseca nas atividades e dificilmente se torna possível mudá-la. Nessa camada estão os sentimentos e crenças

inconscientes, determinam como o grupo pensa, percebe e sente. Nela está o propósito da organização como um todo.

Os níveis nos mostram que a cultura é propriedade de um determinado grupo de pessoas e estas, ou organizações, precisam lidar com dois tipos fundamentais de assuntos. No que se refere à adaptação externa e à integração interna. Segundo os autores, os grupos lidam com esses assuntos de forma comportamental, cognitivo e emocional.

2.3 Cultura das Organizações Bancárias

As organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente, de forma a fazer sentido entre os membros que a compõem e inspirando o seu funcionamento de forma regular (SMIRCICH, apud PIRES e MACÊDO, 2006, p.87). Também é possível entender a organização situando-a no âmbito cultural. Chiavenato (2011, p.80) afirma que a organização é uma "entidade sociocultural na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos".

Os serviços financeiros têm sua importância destacada na medida em que movimenta, de forma cada vez mais crescente, a economia do país. Instrumento precioso deste setor, a organização bancária necessita do auxílio da Cultura Organizacional para formar e padronizar um ambiente que lhe possibilite avançar à frente de uma concorrência significativa.

> Uma das maiores necessidades das organizações contemporâneas é a captação, retenção e desenvolvimento de talentos: os trabalhadores são estimulados a pensar em busca da inovação e de solução de problemas. Para tanto, são necessárias interações sociais, em atmosfera de relações dialógicas para a fertilização de ideias, com reflexos no comportamento humano. A dialogia exige como pressuposto a relação comunicativa – processo de aprendizagem do indivíduo e dos indivíduos -, porque permite o questionamento, a reflexão, a análise, a partir de uma situação comum. (BAKHTIN, apud Dias et al., 2014, p.150).

O perfil cultural de uma instituição bancária também pode ser demonstrado a partir de sua estrutura interna, ou melhor, de seus artefatos ou símbolos materiais. Na realidade, ela é organizada de forma a segregar os pontos de atendimento de acordo com a necessidade dos clientes, a fim de cumprir suas demandas de serviços. Existem, portanto, os terminais de autoatendimento, em que os clientes podem realizar serviços a partir de interação eletrônica. Há também os terminais de caixa físico, principalmente utilizados para efetuar pagamentos. E, por fim, as mesas de atendimento que, em geral, são designadas em parte para atendimento de pessoas físicas e, em parte, para atendimento de pessoas jurídicas.

2.3.1 Terminais de Autoatendimento (TAA)

Pereira (2007, p.44) compreende os terminais de autoatendimento (Figura 1) como máquinas de venda altamente especializadas, cujas funções propiciam aos usuários uma série de vantagens, como, por exemplo, a conveniência de tempo, lugar e acesso.

Figura 1 – Terminal de Autoatendimento

Fonte: Jornal Folha de São Paulo (2016)

As agências bancárias brasileiras mais tradicionais, em geral, possuem uma área destinada à alocação de terminais de autoatendimento que atuam na realização de saques, transferências, depósitos e consulta ou emissão de extratos de conta corrente ou poupança. Porém, o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) verificou que, apesar de os clientes preferirem operações de saque de dinheiro em postos de autoatendimento, enfrentavam resistência em realizar as demais operações sem o auxílio de operadores humanos (GARCIA, apud PEREIRA, 2007, p.44).

A função de escriturário ou estagiário surge, então, a partir da identificação da necessidade de um profissional para recepcionar os clientes no banco, realizar a triagem e se colocar à disposição para qualquer auxílio no uso dos terminais eletrônicos, fazendo-se assim um uso adequado dos recursos humanos da organização.

2.3.2 Terminais de Caixa Físico

Os terminais de caixa físicos (Figura 2) configuram outra opção de atendimento ao cliente. Júnior (2009) afirma que a intensificação da automação, na forma de terminais eletrônicos, tem contribuído para a diminuição dos cargos de caixa físico, como também para uma mudança significativa no âmbito de suas funções. A *priori*, o bancário conhecia toda amplitude do serviço, porém, atualmente, "passou-se ao exercício fragmentado, rotineiro e com alta taxa de rotatividade".

Figura 2 – Terminal de Caixa Físico

Fonte: Contrafcut (2018)

No entanto, em organizações com uma cultura organizacional bem enraizada, o colaborador possui instrumentos para fazer com que o cliente tenha um atendimento personalizado, em detrimento do alto grau de padronização das máquinas. Nesse contexto, o uso de habilidades interpessoais no atendimento pode favorecer a transmissão dos valores da organização com maior eficácia e fidelizar parte dos clientes da instituição bancária para optarem por esse tipo de atendimento.

2.3.3 Mesas de atendimento

Mesas de atendimento podem ser consideradas como um ponto de atendimento ao cliente cujo enfoque está na comunicação, em parte através de solução de problemas e esclarecimento de dúvidas e, em parte, voltada para a negociação de produtos ou serviços. Na

perspectiva de Carvalho (2016, p.17), a negociação “envolve um sistema de comunicação que pode oscilar entre a negociação formal e a negociação informal, mas com objetivo assente na satisfação das necessidades, de uma forma vantajosa para todas as partes”. Segue a Figura 3:

Figura 3 – Mesa de atendimento

Fonte: Jovem Aprendiz Itaú (2018)

Entender a estrutura de uma organização bancária se faz necessário por demonstrar o ambiente em que o colaborador tem a oportunidade de, após extrair os valores da organização, exalar para o cliente um atendimento padronizado. Se tratando desse tipo de instituição, são nessas ocasiões que os Recursos Humanos mais se denotam.

2.5 Metodologia

Para cumprir com o objetivo do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa na agência 0374 do Banco Itaú, situada em Campina Grande-PB. Segundo Silva e Menezes (2005), esta pode ser caracterizada de acordo com sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa é aplicada, por seu caráter prático e por fazer uma abordagem de situações reais. De fato, esta pesquisa objetiva produzir conhecimento sobre cultura organizacional para apoiar a sua maior assimilação dentro das organizações.

Em relação à sua abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa, pois proporciona uma exposição de ideias e descrições acerca do tema, além disso, procura quantificar dados e fatos, para estabelecer comparações e generalizar resultados. Segundo Ludke a André (2013) os dois tipos podem ser utilizados, considerando-se que, no universo das relações humanas, os dados qualitativos e quantitativos se complementam.

Quanto a seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratório-descritiva. A pesquisa exploratória contempla o levantamento bibliográfico e o desempenho de estudos de caso. Contando com o apoio da base bibliográfica abordada no capítulo 2 deste trabalho, a pesquisa se realiza de forma próxima ao ambiente estudado. Já a pesquisa descritiva, visa descrever as características de uma população e envolve técnicas padronizadas de coleta de dados. (SILVA e MENEZES, 2005).

Por fim, tradando-se dos procedimentos técnicos, a pesquisa é um estudo de caso, pois envolve uma análise profunda acerca do tema de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. (Gil, 2002). Tal estudo pode, portanto, ajudar instituições do setor financeiro a se inspirar diante da adoção de estratégias para consolidação de sua cultura.

Nesse sentido, a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: a primeira, diz respeito à realização de uma entrevista com gerente geral da agência (ocupa o cargo de gestor há seis anos), ocorrida no dia 21/11/18. Nesse momento, ele descreveu a importância da Cultura Organizacional para o seu desempenho e de sua equipe, além do modo como a mesma é colocada em prática no cotidiano de trabalho. No dia seguinte (22/11/18), tomando-se como instrumento de pesquisa o programa “Nosso jeito de fazer” lançado em 2012, procedeu-se à realização de um questionário distribuído para vinte colaboradores dos setores operacional e comercial, que compõem a agência. O mesmo visa medir a percepção dessas pessoas em relação à Cultura Organizacional da empresa. Essa agência é composta por 23 colaboradores e um gerente geral. A amostra foi composta por 87% do universo pesquisado (20 colaboradores) e o gerente geral da empresa.

Em relação à análise dos resultados, procedeu-se à categorização das respostas da entrevista, efetuada de forma aberta, e uma análise comparativa das respostas do questionário, feita através da ferramenta *microsoft excel* e utilizando a escala *Likert*, que traz uma variância de “discordo totalmente”, até “concordo plenamente”.

2.6 Análise de resultados

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e a interpretação dos resultados. Inicialmente, tem-se a caracterização do perfil do Itaú Unibanco seguida pela percepção dos colaboradores sobre a sua cultura organizacional.

2.6.1 Caracterização do perfil cultural do Itaú Unibanco

No dia 3 de novembro de 2008, Itaú e Unibanco assinaram contrato de associação para a unificação das operações financeiras dos dois bancos. Foi o início formal da construção de um dos maiores conglomerados do Hemisfério Sul, que hoje tem um valor de mercado que o situa entre as 50 maiores instituições financeiras do mundo (FORBES, 2018). Uma instituição financeira que se embasou por valores fortes, que segue o princípio de que é "feito para você".

Preocupado em garantir o sucesso da fusão e tendo em vista que os recursos humanos seriam tão importantes quanto os financeiros para isto, o Itaú Unibanco desenvolveu um projeto para construção de uma cultura corporativa que respeitasse o histórico das duas instituições e fizesse sentido para todos os colaboradores. Estes foram consultados e entrevistados, nos seus diferentes cargos e funções, para apoiar a construção dos novos valores.

O primeiro pilar a ser trabalhado seria a construção da visão da empresa, que viria propor os objetivos e ressaltar os estimados valores da organização. Surgia, então, o "Nosso jeito de fazer", um programa composto de 7 atitudes utilizadas para nortear a nova organização e servir como base para a construção da sua cultura organizacional. O desafio seria enraizar esse programa em todos os colaboradores e tornar as práticas propostas como ponto fundamental no cotidiano da empresa.

O programa cultural proposto valoriza atitudes essencialmente humanas, e é dividido em sete itens: o primeiro tem por nome "só é bom para a gente se for bom para o cliente". O banco acredita em pessoas que servem pessoas, e coloca o cliente como razão maior de tudo que ele faz. O segundo item é denominado "fanáticos por performance". Neste sentido, o banco acredita que a geração de resultados sustentáveis está em seu DNA, e acredita que o desafio constante em buscar a liderança em performance o trouxe até sua posição atual e irá continuar a guiá-lo.

O terceiro item volta a falar sobre habilidades interpessoais, ao se denominar como "Gente é tudo para a gente". Nesse ponto são exaltadas as pessoas com talento, que gostam de trabalhar em um ambiente de colaboração. O quarto item, por sua vez, fala que "O melhor argumento é o que vale". Aqui o banco se preocupa em cultivar um ambiente desafiador, aberto ao questionamento e ao debate construtivo.

O quinto item do programa cultural prega que a simplicidade é o melhor caminho para a eficiência. Defende que a profundidade jamais seja confundida com complexidade. Este item é denominado "Simples, sempre!". O sexto item continua a falar sobre a importância do colaborador, e se denomina "Pensamos e agimos como donos". O banco acredita na liderança pelo exemplo, onde se colocam sempre os objetivos coletivos acima dos individuais.

No sétimo e último item do programa, o banco defende que a "ética é inegociável", ao defender que é importante fazer o que é certo, sem jeitinho e sem atalhos. O banco acredita que pode exercer sua liderança de forma transparente e responsável, com a preocupação constante em praticar uma boa gestão.

2.6.2 A percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional do Itaú Unibanco

Percebeu-se, durante a aplicação da pesquisa, que o Itaú Unibanco possui uma cultura organizacional com valores muito claros e que busca essencialmente pôr o cliente no centro de tudo. Lançado em 2012, o programa "Nosso jeito de fazer" continua em expansão, o que caracteriza uma cultura adaptativa. Conforme indicado no capítulo 2 deste trabalho, Chiavenato (2011) caracteriza esse tipo de cultura por sua flexibilidade e aderência à mudanças.

Sendo assim, a presente análise baseou-se em três vetores verificados durante a pesquisa: quanto aos objetivos do programa "Nosso jeito de fazer" e sua assimilação por parte dos colaboradores; quanto ao ambiente de trabalho e performance alcançados; e por último, mas não menos importante quanto à ética no atendimento e o relacionamento com o cliente.

Foi observado que a cultura organizacional pode envolver aspectos internos e externos da organização. No caso do objeto deste estudo, nota-se que, desde sua equipe de colaboradores e acionistas, até seus fornecedores e clientes, há uma preocupação única em manter exaltada a imagem do banco. Para Fleury e Fischer (1996), a cultura organizacional estabelece os valores e padrões que podem construir a identidade de uma organização. Verificou-se com a pesquisa, que o Itaú Unibanco utiliza os valores propagados pela sua cultura para auxiliá-lo nesse processo e dar garantias ao mercado. O gestor ainda corrobora

ao dizer que "o 'Nosso jeito' traz um padrão de qualidade que vai fazer com que a imagem do Itaú continue em crescimento. "

Ele ainda relata a importância das atitudes disseminadas no programa cultural do Itaú Unibanco como sendo um divisor de águas para as pretensões do banco, para o presente e o futuro. O gestor enfatiza que quando há um bom alinhamento do colaborador com o programa, o banco alcança seus principais objetivos: a *performance* sustentável e a satisfação do cliente.

Nesse ponto, de acordo com o gestor:

> *"...quando a equipe está ligada com o que o banco pede e há esse alinhamento, isso traz resultados mais satisfatórios, porque o banco entende que praticando aqueles itens do "Nosso jeito de fazer" os funcionários vão conseguir alcançar esse objetivo principal do banco. O cliente fica mais satisfeito, adquire produtos específicos para suas necessidades e a partir disso a agência consegue melhorar seus resultados baseada nos valores da cultura organizacional. "*

Para buscar esse alinhamento, faz-se necessário que o colaborador tenha total acesso aos valores da organização. Ou seja, que a Cultura organizacional seja absorvida de modo intenso e educativo. A mesma, para Carrieri (2006), é uma "variável que evidencia, compreende e até controla a criação de verdades, assim como os valores e crenças que ocorrem na organização". Com isso, ao ser questionado sobre as ferramentas que o banco disponibiliza para que este alinhamento seja alcançado, o gestor indica que há uma variedade de canais que podem esclarecer ao colaborador todos os detalhes da cultura adotada. Além disso, existem treinamentos presenciais e também uma reunião específica sobre o tema "qualidade", que acontece uma vez por mês e conta com o auxílio dos itens da cultura organizacional para a resolução das demandas:

> *" (...) nós temos na agência o "dia da qualidade", que acaba servindo basicamente para a gente discutir boas práticas, e entre essas boas práticas relembrar os itens do "nosso jeito". São ferramentas que a gente acaba utilizando para fazer com que os funcionários relembrem e consigam introduzir novamente no seu dia-dia esses itens."*

No entanto, conforme consta no quadro 1, os questionários respondidos pelos colaboradores indicaram uma forte discrepância em relação à essa disponibilidade de canais para auxiliar o alinhamento. Na realidade, 35% dos respondentes disseram nunca ter participado de um treinamento ou apresentação sobre o tema. Por outro lado, 40% indicaram que o alinhamento à cultura adotada pelo banco não faz parte de sua avaliação. A discrepância

se agrava quando 100% dos respondentes indicam que o “Nosso jeito de fazer” é muito bem transmitido pelo banco.

Quadro 1 – Demonstrativo das respostas do questionário

ASSERTIVAS	PERCENTUAL	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA
Nunca participei de um treinamento ou apresentação do "Nosso jeito de fazer".	35%	Concordam plenamente ou parcialmente
O meu alinhamento à cultura do banco faz parte da minha avaliação.	40%	Discordam parcialmente
A cultura organizacional abordada no "Nosso jeito de fazer" é muito bem transmitida pelo banco.	100%	Concordam plenamente

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2018.

De fato, o gestor concorda que não existe uma avaliação específica para o alinhamento com a cultura organizacional, mas atenta para o fato do uso das reuniões e *feedbacks* para trazer essa proximidade ao colaborador:

> *“Não existe um processo avaliativo específico para identificar se os funcionários estão aderindo, se estão alinhados ao “Nosso jeito de fazer”. Mas nos feedbacks dados pela gestão sempre são colocados os pontos de melhoria e pontos também que precisam ser contínuos.”*

Com a finalidade de compreender a percepção do colaborador, fez-se necessário analisar o ambiente de trabalho promovido pela empresa, além do desempenho alcançado. De acordo com o quadro 2, esses temas estão presentes de maneira muita clara nos itens do programa cultural do Banco e são fundamentais para o funcionamento da agência. Schein (1984), indica que a força da cultura pode ser definida pela homogeneidade e estabilidade do grupo e pela duração e intensidade das experiências compartilhadas dentro dele**.** Através do questionário aplicado, verificou-se que realmente há um alinhamento dos colaboradores no sentido de proporcionar um ambiente saudável e, consequentemente, uma performance sustentável no cotidiano de trabalho. Eles acreditam que um ambiente desafiador e colaborativo é a chave para o alcance dos resultados.

Quadro 2– Demonstrativo das respostas do questionário

ASSERTIVAS	PERCENTUAL	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA
Cultivo um ambiente desafiador, aberto ao questionamento e ao debate construtivo. Acredito que a melhor ideia sempre irá prevalecer nessas ocasiões.	100%	Concordam plenamente
Acredito que a simplicidade é o melhor caminho para a eficiência. Por isso, procuro sempre descomplicar ocorrências e facilitar tudo para meus colegas e clientes.	100%	Concordam plenamente
Percebo que meus colegas estão muito bem alinhados com o que prega a Cultura do banco.	100%	Concordam plenamente ou parcialmente
Me desafio todos os dias para melhorar minha performance. Tenho certeza que isso me levará a grandes conquistas no itaú Unibanco.	100%	Concordam plenamente
Valorizo meus colegas de trabalho. Acredito que sustentar um ambiente de colaboração é o melhor caminho para a conquista dos resultados. É daí que surgem os grandes talentos.	100%	Concordam plenamente
Às vezes preciso ser individualista para alcançar meus resultados. Ser colaborativo nem sempre é essencial.	100%	Discordam plenamente

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2018.

Dentre os itens mais discutidos no programa "Nosso jeito de fazer", a ética no atendimento e o relacionamento com o cliente foram assuntos que precisaram de um foco maior, assim como as ferramentas utilizadas na pesquisa. Observa-se que são justamente nessas variáveis mais complexas que a cultura organizacional adotada deve fincar suas raízes. Salientou o gestor:

> *"É claro que existe uma dicotomia entre o que é pregado e solicitado pelo banco e a realidade né. Mas se formos ao "pé da letra" mesmo, a gente deve cumprir todos os itens. Ou seja, não é tolerável utilizar de algo que não haja ética. Não é tolerável pessoas que não tem paixão por performance, 'craques que não jogam pelo time'". Então todos os itens precisam ser seguidos, até porque o banco acredita que, seguindo esses itens, o resultado chega de forma mais sustentável."*

Ainda em relação ao programa retrocitado, conforme indicado no quadro 3, segundo os clientes internos, a agência trabalha em total sintonia com os valores do banco, apesar da dificuldade na implementação prática desses assuntos.

Quadro 3 – Demonstrativo das respostas do questionário

ASSERTIVAS	PERCENTUAL	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA
Sempre coloco o cliente em primeiro lugar. Sou apaixonado por pessoas, e respeito sempre o que é melhor para ele, durante meu atendimento.	100%	Concordam plenamente
Acredito que a ética, em meu ambiente de trabalho é inegociável. Faço o que é certo, sem jeitinho e sem atalhos.	100%	Concordam plenamente
Um pequeno desvio de conduta no atendimento pode ser aceito, desde que faça a diferença no meu resultado.	100%	Discordam completamente

Fonte: elaborado pelo próprio autor, 2018.

Buscou-se, por fim, analisar a opinião do gestor quanto ao latente crescimento do universo digital. De acordo com o instituto internacional de pesquisa digital *SimilarWeb*, desde 2016 os sites de bancos digitais já chegaram a somar 12,5 milhões de visitas, ao mês. Nesse sentido, esse modelo de instituição financeira pode ser considerado como uma tendência de mercado. Ao ser questionado sobre a estratégia da agência física para continuar a atrair clientes e como a cultura organizacional pode auxiliar nesse processo, o gestor relatou que o foco do Itaú Unibanco é realmente se tornar um banco cada vez mais digital, mas ressaltou também a importância da agência física. Segundo ele, essas duas vertentes ainda podem caminhar juntas. Porém, é necessário que o colaborador esteja atento aos valores do banco, para preservar o relacionamento com o cliente na agência física.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho revelou a importância do estudo da Cultura Organizacional no âmbito das instituições financeiras. O estudo neste setor chamou a atenção pelo fato de desmistificar a atuação dos bancos com foco em números, mercado e resultados, e demonstra de forma cada vez mais clara a importância da cultura organizacional para o alinhamento dos valores das organizações e, consequentemente, o alcance de uma performance sustentável.

O estudo de caso tornou a pesquisa mais clara, ao detalhar a Cultura Organizacional do Itaú Unibanco e também por mostrar como esta auxilia os gestores e demais colaboradores no cotidiano do trabalho. Cada atitude promovida no programa cultural da organização pôde

ser identificada e discutida, trazendo um conhecimento prático e pertinente, tanto para as organizações, quanto para o meio acadêmico.

Identificou-se que o Itaú Unibanco expande e adapta sua cultura à medida em que o mercado muda suas demandas e ainda deixa claro que não tira seu foco das pessoas, tratando-as sempre como sua razão de existir. Ademais, ao disseminar os valores e normas aos seus colaboradores, padroniza atividades de rotina em ações efetivas, que conduzem seus membros a um nível de comportamento desejado. Nesse sentido, ocorre a introjeção dos pressupostos inconscientes como nível mais focado em sua proposta.

Os avanços da tecnologia e sua democratização justificam a preocupação do banco em se adaptar ao mercado. O mundo digital atual passa a percepção de que a experiência dos clientes com as organizações mudou, e deixa cada vez mais de ser comparada ao que tem sido visto em períodos anteriores. Empresas como *Netflix*, Uber e *Spotify* já nasceram com a cultura de sintonia com os clientes, valorizando a proximidade e a simplicidade para resolução de demandas. A forte expansão dessas empresas requer um novo posicionamento também das instituições financeiras, e os valores promovidos no programa "Nosso jeito de fazer" deixam claro que o Itaú Unibanco está pronto para também aumentar as expectativas dos seus clientes.

De forma geral, a pesquisa mostrou que a aceitação da cultura organizacional no cotidiano de trabalho é um diferencial para a agência 0374 do Itaú Unibanco. De acordo com os dados obtidos na pesquisa, a consagração de uma cultura organizacional bem fundamentada pode ser considerada um diferencial competitivo para a agência estudada. Vale destacar que a principal limitação encontrada foi a restrição da pesquisa à essa unidade de Campina Grande. Dessa forma, seria interessante, na continuidade deste estudo, incluir outros respondentes, outros atores envolvidos com as operações dos estabelecimentos. A título de continuidade também se sugere análises comparativas com relação às seguintes dimensões: liderança, desempenho, qualidade em serviços e inovação.

THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE BANKING SECTOR: A CASE STUDY IN ITAÚ UNIBANCO

ABSTRACT

This study intends to research upon the organizational culture in the banking sector by bringing a case study performed at the bank "Itaú Unibanco" in Campina Grande, Paraíba. In order to realize that, a questionnaire was applied to a bank branch to map the employee assimilation of the organizational culture adopted by the financial institution through the program "O nosso jeito de fazer". The research sample consisted of 20 employees, among them the general manager of the agency. Regarding the methodological aspects, the present study is characterized as field research. As for the nature of the research, it is quantitative-qualitative, presenting a bibliographic delineation. The research has pointed that the employees of the studied agency follow the program "O nosso jeito de fazer" in their day to day activities of work. It was found that 100% of the participants did not accept any small deviations in their conduct to obtain results. On the other hand, 100% believes that work ethics is non-negotiable and the client aways comes first.

Keywords: Organization Culture. Banking sector. Itaú Unibanco.

REFERÊNCIAS

BADENHAUSEN, Kurt. **FORBES divulga as marcas mais valiosas do mundo em 2018.** Forbes, São Paulo, 23 de mai. de 2018. Disponível em: https://forbes.uol.com.br/listas/2018/05/forbes-divulga-as-marcas-mais-valiosas-do-mundo-em-2018/. Acesso em 21 de nov. de 2018.

BARNEY, Jay B. **Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?** Academy of management review, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

CAMPOS, Celso José de. **A organização inconformista**. 2.ed. São Paulo: FGV, 2001.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; LEITE DA SILVA, Alfredo Rodrigues. **Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração Científica**. 8. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CARVALHO, José Crespo de. **Negociação.** 5. Ed. Lisboa: Silabo, 2016.

CÉSAR, Ana Maria Roux. **A Morte Simbólica em Mudanças Organizacionais: o Caso do Banco do Brasil.** RAC, Curitiba, v. 14, n. 1, pp. 172-188, Jan./Fev. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v14n1/10.pdf. Acesso em 18/11/2018.

CONTRAFCUT. **Bancos são obrigados a prestar atendimento nos guichês de caixa**. 2015. Disponível em: <http://www.contrafcut.org.br/noticias/bancos-sao-obrigados-a-prestar-atendimento-nos-guiches-de-caixa-b5c4>. Acesso em: 27 nov. 2018.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Edusc, 2002.

DIAS, José Arnaldo Silveira et al. **Incorporação bancária sob a ótica da cultura organizacional: Um estudo de caso**. **Recape**: Revista de Carreiras Pessoas, São Paulo, v. 4, n. 2, p.144-164, jul. 2014.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 2 ed. Campinas: Alínea, 2007.

FLEURY, M. T; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ITAÚ. Disponível em: <http://www.itau.com.br>. [vários acessos].

ITAÚ UNIBANCO (Org.). **Jovem Aprendiz 2018**: Inscrições e Vagas. 2018. Disponível em: <http://jovemaprendiz2018.org/jovem-aprendiz-itau-2018/>. Acesso em: 27 nov. 2018.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A.. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas.** 2. ed. São Paulo: Epu, 2013. 128 p.

MARTINS JÚNIOR, Moizés. **Doenças sem doentes: Ocorrência de Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho DORT nos operadores de caixa de um banco**. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009. Disponível em: <http://repositorio.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/14913/1/MoizesMJ.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.

MOTTA, Fernando Gomes de. **Nova liderança nova organização: Modelo estratégico de gestão de renovação**. São Paulo: Makron, 2002.

OS 100 MAIORES BANCOS DA AMÉRICA LATINA. **EXAME**, São Paulo, 06 de ago. de 2017. Disponível em: https://exame.abril.com.br/revista-exame/os-100-maiores-bancos-da-america-latina/ Acesso em: 22 de nov. de 2018

OLIVEIRA, Eulina. **Caixa eletrônico falha no saque, mas bancos cobram dos clientes**. 2016. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/01/1728034-caixa-eletronico-falha-no-saque-mas-bancos-cobram-dos-clientes.shtml>. Acesso em: 27 nov. 2018.

PEREIRA, Acir. **A utilização dos serviços de auto-atendimento no Banco do Brasil.** 2007. 67 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Londrina, 2007. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/13903/000649631.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. **Rap**: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-86, fev. 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805>. Acesso em: 25 nov. 2018.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, E. **Coming to a new awareness of org. culture**. Sloan M. Rev. v.25, n.2, 1984.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Rev Atual, 2005. 138 p.

SOUZA, Eliana Maria de Melo. **Cultura brasileira: Figuras da alteridade**. São Paulo: Hucitec, 1992.

APÊNDICE A – ENTREVISTA TRANSCRITA

ENTREVISTA ESTRUTURADA COM O GERENTE GERAL DA AGÊNCIA

Realizada em 16 de novembro de 2018

Tempo de gravação: 18 min e 53 seg.

Perfil do Gestor

Identificação: Gestor

Gênero: Masculino

Idade: 26 anos

Tempo de experiência na área: 6 anos

Formação: Graduado em Administração e pós graduado em Gestão de negócios.

1 – Qual a importância das atitudes abordas no programa "O nosso jeito de fazer" para a gestão da equipe?

G: Quando o banco cria o "nosso jeito de fazer" ele tem o objetivo de alcançar a sua principal meta, que é ser líder em performance sustentável e satisfação do cliente. Então os atributos... O que é falado e mostrado no "nosso jeito de fazer" vai colaborar para a gestão da equipe no quesito de alinhamento. Quando a equipe está ligada com o que o banco pede e há esse alinhamento, isso traz resultados mais satisfatórios, porque o banco entende que praticando aqueles itens do "nosso jeito" os funcionários vão conseguir alcançar esse objetivo principal do banco. E aí o cliente fica mais satisfeito, adquire produtos específicos para suas necessidades e a partir disso a agência consegue melhorar seus resultados baseada nos valores da cultura organizacional.

2 – Você acredita que todos os itens presentes no "Nosso jeito de fazer" estão claros e são executados pelos colaboradores?

G: Eu acredito que estão claros. Mas é necessário sempre ter uma reciclagem em relação aos objetivos dos itens, pois com a correria e a cobrança diferenciada infelizmente alguns deles acabam sendo esquecidos. E aí como nós temos na agência o "dia da qualidade", acaba servindo basicamente para a gente discutir boas práticas, e entre essas boas práticas relembrar os itens do "nosso jeito". São ferramentas que a gente acaba utilizando para fazer com que os funcionários relembrem e consigam introduzir novamente no seu dia-dia esses itens. Infelizmente, às vezes é preciso dar essa relembrada sim, mas eu enxergo que os itens estejam bastante claros.

3 – Você acredita que o banco dispõe de boas ferramentas que gerem conhecimento ao colaborador acerca da cultura pregada pelo banco?

G: O banco disponibiliza ferramentas para treinamentos constantes. Além do que eu falei anteriormente em relação ao "dia da qualidade" realizado uma vez por mês. Nós também temos cursos "on the job" que são feitos já para discussão a respeito desses itens do "nosso jeito", e além de cursos presenciais também, o que normalmente acontece quando o funcionário é promovido. Ele passa por uma bateria de cursos presenciais.

4 – Essa assimilação da cultura organizacional está inserida na avaliação dos colaboradores? Existe algum critério avaliativo que envolva a cultura do banco?

G: Não existe um processo avaliativo específico para identificar se os funcionários estão aderindo, se estão alinhados ao "Nosso jeito". Mas nos feedbacks dados pela gestão sempre são colocados os pontos de melhoria e pontos também que precisam ser contínuos, pontos fortes. E aí é mais uma observação subjetiva do gestor a respeito de itens do "Nosso jeito". Mas não existe uma avaliação especial para identificar se o funcionário está alinhado ou não. não há essa existência.

5 – Em relação a atendimento, como você acredita que os valores do banco são demonstrados ao cliente?

G: Esses valores só vão ser demonstrados se se eles existirem no próprio funcionário né. O banco trabalha muito também com os 5 passos do atendimento, que é mais ou menos um roteiro, um fluxo de processos feito pelo banco para facilitar que os funcionários busquem o

alcance dos seus objetivos no atendimento. Aí então o cliente é bem acolhido, através da sua conversa Inicial é identificado o seu problema, depois essa demanda é acionada a atendida com muita destreza, com foco em satisfação... depois, baseado no perfil do cliente é oferecido o melhor produto para ele, sempre baseado em ética né... sempre buscando com que essa ética seja inegociável, porque o foco é esse. Depois, finalizando, mostrando ao cliente a importância que ele possui para nós. Então se o funcionário entende e pratica tudo isso o banco entende que esses valores existem na prática. Porque o colaborador consegue compilar esses valores em um bom atendimento respeitando sempre esses cinco passos.

6 – Em um mundo cada vez mais digital, onde as pessoas se adequam cada vez mais ao uso da internet para resolver seus problemas, como a cultura organizacional pode contribuir para que a agência física seja uma espécie de "resistência" e continue atraindo clientes?

G: O foco do banco claramente é se tornar um banco digital. Mas isso não exclui importância da agência física, até porque no banco digital o cliente ainda não consegue fazer depósito de dinheiro, por exemplo. Ou ter uma explicação mais ampla sobre determinado produto. Então a estrutura física bancária é importante para os aspectos da vida financeira. E aí cabe também ao funcionário acreditar nessa importância do cliente ser digital. O banco tem uma redução de custos enorme quando o cliente procura os canais digitais. Então essa cultura da digitalização precisa ser expandida. Agora quando o cliente procura a agência ele precisa ver no funcionário a cultura de valorizar o atendimento físico ao máximo. Então a questão do relacionamento, da conversa, da persuasão, da confiança... Isso ainda é um diferencial enorme para as agências, e precisa ser preservado. No Itaú, costumamos dizer que possuímos "gente que gosta de gente".

7 – Como você enxerga os valores abordados no "Nosso jeito de fazer" em relação a preservação da imagem do banco, perante seus colaboradores, clientes e mercado?

G: O Itaú é conhecido por ser líder em tecnologia e buscar incessantemente a satisfação do cliente. Também por grandes performances, grandes retornos aos investidores... e tudo isso passa por todos os *stakeholders* envolvidos. Eu falo desde fornecedores, a clientes a investidores... Eles estarem satisfeitos com os nossos produtos e serviços oferecidos é o foco do banco. Então o "Nosso jeito" traz um padrão de qualidade que vai fazer com que a imagem

do Itaú continue em crescimento. E aí eu falo em valor de mercado e em imagem como um valor social também. O Itaú foca muito em agregar valor, tanto materiais como imateriais.

8 – Agora envolvendo os temas imagem e atendimento de forma conjunta. Para atingir os resultados, por exemplo, fechar um ótimo negócio, é admissível que algum item do "Nosso jeito de fazer" seja descumprido? Qual a tolerância do banco em relação a esse tipo de discrepância?

G: É claro que existe uma dicotomia entre o que é pregado e solicitado pelo banco e a realidade né. Mas se formos ao "pé da letra" mesmo, a gente deve cumprir todos os itens. Ou seja, não é tolerável utilizar de algo que não haja ética. Não é tolerável pessoas que não tem paixão por performance, "craques que não jogam pelo time". Então todos os itens precisam ser seguidos, até porque o banco acredita que, seguindo esses itens, o resultado chega de forma mais sustentável.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

O presente questionário destina-se à efetuação de uma pesquisa para a realização de Trabalho de Conclusão de Curso que visa mensurar o grau de assimilação dos colaboradores da agência 0374 do Itaú Unibanco com a cultura organizacional adotada pelo banco. Responda-as, de acordo com o que você visualiza no dia a dia de trabalho.

A finalidade desse questionário é puramente acadêmica e a identidade dos participantes não será divulgada. É necessário que se atente às perguntas e responda o mais fielmente possível sobre o tema abordado nesse questionário. Gratidão, desde já, por sua participação na realização dessa pesquisa.

Dados pessoais

Sexo:

( ) Masculino ( ) Feminino

Faixa etária:

( ) Entre 20 e até 25 anos ( ) Entre 26 e até 35 anos
( ) Entre 36 e até 40 anos ( ) Entre 41 de 45 anos ( ) Acima de 45 anos

Nível de formação:

( ) Técnico ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Tempo de trabalho no banco:

( ) Até 02 anos ( ) Entre 2 e 4 anos
( ) Entre 4 e 6 anos ( ) Mais de 6 anos

1. **Sempre coloco o cliente em primeiro lugar. Sou apaixonado por pessoas, e respeito sempre o que é melhor para ele, durante meu atendimento.**

(100%) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo completamente

2. **Nunca participei de um treinamento ou apresentação sobre o "Nosso jeito de fazer".**

(20%) Concordo plenamente
(15%) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Discordo parcialmente
(65%) Discordo completamente

3. **O Itaú Unibanco não está preocupado em transmitir seus valores aos colaboradores. Sou medido unicamente por números.**

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
(20%) Discordo parcialmente
(80%) Discordo completamente

4. **Cultivo um ambiente desafiador, aberto ao questionamento e ao debate construtivo. Acredito que a melhor ideia sempre irá prevalecer nessas ocasiões.**

(100%) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo completamente

5. **Acredito que a simplicidade é o melhor caminho para a eficiência. Por isso, procuro sempre descomplicar ocorrências e facilitar tudo para meus colegas e clientes.**

(100%) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente

( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo completamente

6. **Acredito que a ética, em meu ambiente de trabalho, é inegociável. Faço o que é certo, sem jeitinho e sem atalhos.**

(100%) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo completamente

7. **A cultura organizacional abordada no "Nosso jeito de fazer" é muito bem transmitida pelo banco**

(100%) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo completamente

8. **Meu foco total é em resultados. O conhecimento dos valores do Itaú pode ficar em segundo plano.**

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
(60%) Discordo parcialmente
(40%) Discordo completamente

9. **Um pequeno desvio de conduta no atendimento pode ser aceito, desde que faça a diferença no meu resultado.**

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Discordo parcialmente
(100%) Discordo completamente

10. **Percebo que meus colegas estão muito bem alinhados com o que prega a Cultura do banco.**

(90%) Concordo plenamente
(10%) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo completamente

11. Me desafio todos os dias para melhorar minha performance. Tenho certeza que isso me levará a grandes conquistas no Itaú Unibanco.

(100%) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo completamente

12. Às vezes preciso ser individualista para alcançar meus resultados. Ser colaborativo nem sempre é essencial.

( ) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
(10%) Discordo parcialmente
(90%) Discordo completamente

13. O meu alinhamento à cultura do banco faz parte da minha avaliação.

(60%) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
(40%) Discordo parcialmente
( ) Discordo completamente

14. Valorizo meus colegas de trabalho. Acredito que sustentar um ambiente de colaboração é o melhor caminho para a conquista dos resultados. É daí que surgem os grandes talentos.

(100%) Concordo plenamente
( ) Concordo parcialmente
( ) Indiferente
( ) Discordo parcialmente
( ) Discordo completamente