

**MANIFESTAÇÕES CULTURAIS NA PERSPECTIVA DA INTEGRAÇÃO:  
CONSTRUINDO UM HOLOGRAMA**

*CULTURAL MANIFESTATIONS IN INTEGRATION PERSPECTIVE:  
BUILDING A HOLOGRAM*

MANIFESTACIONES CULTURALES EN LA PERSPECTIVA DE LA INTEGRACIÓN:  
CONSTRUCCIÓN DE UN HOLOGRAMA

**Cláudio Casavechia**

claudiocasavechia@uol.com.br  
UFU

**Cintia Rodrigues de O. Medeiros**

cintia@fagen.ufu.br  
UFU

**Valdir Machado Valadão Júnior**

valdirjr@ufu.br  
UFU

## MANIFESTAÇÕES CULTURAIS NA PERSPECTIVA DA INTEGRAÇÃO: CONSTRUINDO UM HOLOGRAMA

### Resumo

Este artigo apresenta os resultados de um estudo realizado em uma Agência de Varejo do Banco Beta, sobre as manifestações culturais da empresa visando à integração dos seus valores e crenças. A cultura organizacional é estudada sob três diferentes perspectivas, quais sejam a integração, a diferenciação e a fragmentação (MARTIN, 2001), cujas metáforas que as descrevem são, respectivamente, o holograma, ilhas de clareza e a selva. Nesta pesquisa, a perspectiva da integração orienta o objetivo de analisar as interpretações acerca das manifestações culturais de uma instituição financeira, de forma a identificar o consenso entre os funcionários de uma de suas agências. O método utilizado é o estudo de caso e a coleta de dados foi feita por meio da análise de documentos da empresa e de entrevistas. Os resultados indicam uma forte busca pelo consenso nas manifestações culturais por toda a organização, com ações continuadas para a integração dos valores e crenças apregoados pela instituição.

### Palavras-chave

Cultura Organizacional. Integração. Consenso. Mecanismos. Artefatos.

### Abstract

This paper presents the results of a study conducted in an agency's Bank Beta, on the cultural manifestations of the company seeking to integrate their values and beliefs. Organizational culture is studied from three different perspectives: integration, differentiation and fragmentation (MARTIN, 2001), which metaphors describe, respectively, the hologram, islands of clarity and jungle. In this research, the perspective of integration guides to analyze the interpretations of the cultural manifestations of a financial institution, in order to identify the consensus among the employees of one of its agencies. The method used is the case study and data collection was done through analysis of company documents and interviews. The results indicate a strong consensus in the search for cultural events throughout the organization, with actions continuing integration of values and beliefs touted by the institution.

### Keywords

Organizational culture. Integration. Consensus. Mechanisms. Artefacts.

### Resumen

En el artículo se presentan los resultados de un estudio realizado en una agencia de el banco Beta, sobre los manifestaciones culturales de la empresa encaminadas a integrar sus valores y creencias. La cultura organizacional se estudia en tres perspectivas diferentes, a saber, la integración, la diferenciación y la fragmentación (Martin, 2011), que son metáforas que describen, respectivamente, el holograma, islas de la claridad y una selva. En esta investigación, la perspectiva de la integración guía el análisis y las interpretaciones de las manifestaciones culturales de una institución financier, a fin de identificar el consenso entre los empleados de una de sus agencias. El método utilizado es el estudio de caso y recopilación de datos se llevo a cabo por medio de análisis de documentos de la empresa y entrevistas. Los resultados indican un fuerte consenso en la búsqueda de manifestaciones culturales en toda la organización, con las acciones se ha logrado integrar los valores y creencias promocionado por la institución.

### Palabras-clave

Cultura organizacional. Integración. Consenso. Mecanismos. Artefactos.

## Introdução

Nos últimos anos, novos desafios na área de Gestão de Pessoas têm sido impostos pelos mercados altamente competitivos. Entre esses desafios, destacam-se o avanço tecnológico, as constantes mudanças, a necessidade crescente de novas competências e consumidores mais exigentes. Nesse contexto, constitui-se em um diferencial difícil de ser copiado pela concorrência, o fato de ter em seu quadro de funcionários pessoas motivadas, focadas em relacionamentos, cooperação e resultados, comprometidas com a organização e que buscam no trabalho uma forma de satisfação pessoal e, principalmente, que têm suas ações, atitudes e comportamentos integrados às estratégias da organização.

Assim, é cada vez maior a preocupação das organizações em criar mecanismos que promovam a atuação dos funcionários em favor dos interesses organizacionais. Espera-se, com isso, minimizar os conflitos de interesses decorrentes da natural procura do ser humano, em suas ações, pela maximização do seu bem-estar, deixando, para segundo plano, os interesses da organização. Dentre esses mecanismos, a cultura organizacional assume papel relevante, na medida em que cada pessoa traz consigo seus valores, suas crenças, seus mitos, frutos do meio social em que está inserida. Essa diversidade cultural exige das organizações, não somente selecionar pessoas com perfis e valores adequados às suas necessidades, mas, principalmente, criar mecanismos para integrá-las aos valores organizacionais.

As manifestações culturais de uma empresa fornecem uma interpretação para os seus membros, sendo comum, conforme Freitas (1991, p. 75) observa, a definição de cultura a partir dos seus elementos. A aceitação dessas manifestações leva, conforme a autora, “à naturalização do seu conteúdo e à transmissão espontânea aos demais membros”, sinalizando para a função da cultura como instrumento de controle (ALVESSON, 2002), em uma perspectiva de integração (MARTIN, 2001).

Segundo Martin (2001), os estudos de cultura organizacional são conduzidos considerando-se três perspectivas distintas, porém complementares: a integração, a diferenciação e a fragmentação. Essas perspectivas diferem-se, principalmente, pelo grau de consenso existente entre os membros da organização acerca das manifestações culturais. A integração dos valores organizacionais é fundamental para que a empresa alcance os seus objetivos, sendo necessário um esforço da organização no sentido de criar ações e mecanismos para desenvolver uma cultura organizacional que reflita os interesses organizacionais.

Diante dessas considerações, esta pesquisa procura responder à seguinte questão: de que modo os funcionários de uma instituição financeira interpretam suas manifestações culturais? Para responder a essa questão, conduzimos esta pesquisa com o objetivo de analisar as interpretações acerca das manifestações culturais de uma instituição financeira, o Banco Beta, de forma a identificar o consenso entre os funcionários de uma de suas agências. Como objetivos específicos, buscamos identificar as manifestações culturais do Banco Beta, visando analisar as coerências e incoerências, os consensos e os dissensos, e as possibilidades de integração e consenso nas manifestações culturais.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, apresentamos a revisão da literatura sobre cultura organizacional e suas perspectivas de análise. Em seguida, descrevemos os procedimentos metodológicos adotados para, na seção seguinte, apresentar os resultados alcançados de forma a responder a questão que ensejou o estudo. Por fim, apresentamos as considerações finais.

### **Gestão contemporânea de pessoas: em busca da integração**

A partir da década de 1970, as diversas mudanças que ocorreram nas organizações trouxeram, no seu bojo, a necessidade de se revisarem os modelos de gestão existentes. Segundo Fischer et al. (2008, p. 31), “Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão”, porém, conforme os autores afirmam, “somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e se observam resultados positivos em novas formas de gerir pessoas”. Daí porque, a partir de 1990, com a globalização e o surgimento de um novo panorama econômico, a área de recursos humanos passou a sofrer mudanças contínuas, dentre as quais, uma maior preocupação com o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações (FISCHER et al., 2008; ARAÚJO, 2008).

Para Araújo (2008, p. 2), foi no início do século XXI que surgiu o novo profissional denominado gestor de pessoas, considerando-se que, no século XX, antes dos anos 1930, “a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, tinha como funções básicas o recrutamento e a seleção de pessoa, que eram desenvolvidas quase ao mesmo tempo”. Nessa mesma direção, Marras (2000) aponta que tudo começou na década de 1930, diante da necessidade das empresas de criar um setor responsável pelo processamento das folhas de pagamentos, tendo em vista a preocupação que as organizações tinham tão somente com os custos e lucros.

Tendo em vista as novas funções atribuídas ao gestor de pessoas, deve-se ressaltar o que Araújo (2008, p. 5) afirma quanto a esse profissional “ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível e assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização”. Nesse contexto, o gestor de pessoas deve possuir competências que vão além de um mero tecnicismo, de forma a ser capaz de promover a adaptação, o desenvolvimento e crescimento dos funcionários, procurando alinhar estrategicamente os interesses desses com os interesses da organização.

De acordo com Fleury e Fischer (1996, p. 23), as estratégias mais usuais para orientar os funcionários conforme os objetivos organizacionais, dão-se através dos programas de treinamento e integração de novos funcionários, chamados processo de socialização de novos membros, o que é essencial, pois, “É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros”. Ainda sobre a integração dos funcionários, esses mesmos autores afirmam: “Não só as políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, mas também as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel fundamental neste sentido” (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 23).

Nesta seção, buscamos contextualizar as mudanças ocorridas na área de Gestão de Pessoas, desde 1970, destacando a transição da área de um modelo tecnicista para um modelo de cunho estratégico. Esse modelo se assenta no envolvimento das pessoas com as metas e objetivos da organização, o que prescinde de ações e práticas da empresa no sentido de promover um alto grau de consistência dessas manifestações culturais para se obter um alto grau de consenso entre seus membros. Nesse sentido, a cultura organizacional assume maior importância, pois é a partir dela que os funcionários interpretam os valores organizacionais e as demais manifestações culturais, o que será discutido na seção a seguir.

### **Cultura organizacional: perspectivas de análise**

A importância do estudo da cultura organizacional cresce na medida em que se constitui ferramenta preciosa para uma profunda compreensão da dinâmica de uma organização. Contudo, a conceituação de cultura difere entre os pesquisadores, de um lado, se posicionando aqueles adeptos ao conceito de cultura como variável, algo que a organização tem, e, de outro lado, aqueles que entendem a cultura como a própria organização, ou como contexto (HATCH, 1997).

O conceito de Schein (1984, p. 9) contém as palavras-chave para a compreensão da cultura de uma organização, como um instrumento que determina o modo de realizar as tarefas: “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”. Esse conceito implica o padrão de comportamento desenvolvido ser criado pelo grupo. Ainda segundo o autor, “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”, o que confere aos sujeitos a criação de significados quanto à realidade em que estão inseridos.

Contudo, a cultura é compreendida, por muitos autores (MARTIN, 1992; ALVESSON, 2002; HATCH, 1997), como uma dimensão simbólica da realidade, não se resumindo a uma variável interna ou externa da organização, a exemplo do conceito de Schein (1984). Na perspectiva da cultura como um fenômeno complexo e multifacetado, não é possível defini-la claramente (ALCADIPANI; CRUBELATE, 2003), pois o sujeito não é considerado como “possuidor de uma identidade fornecida pela cultura, e contra a qual é muito difícil escapar”.

Barbosa (2003), nessa mesma perspectiva, considera a cultura como algo dinâmico que torna possível aos homens viverem em sociedade, sendo assim, para a autora, “conhecer a cultura de uma empresa implica um trabalho de mapeamento e não de enunciação. Implica conhecer os valores que conferem sentido ao que se faz, as estratégias que se adotam, aquilo por que se luta, o que gera consenso ou dissenso [...]” (BARBOSA, 2003, p. 142). Nesse mesmo sentido, Cavedon (2003) considera que a cultura organizacional consiste em uma rede de significados ambíguos, contraditórios, complementares, díspares e análogos, ensejando uma compreensão mais ampla da cultura, além de um padrão de comportamento, considerando a homogeneidade e heterogeneidade organizacionais.

Na perspectiva de Schein (1984), a análise da cultura organizacional pode ser facilitada pela identificação dos elementos que a compõem, conforme três níveis: (1) artefatos – o que pode ser visto, ouvido e sentido; (2) valores – concepções expressas sobre o que é certo ou errado; (3) pressupostos básicos – valores internalizados como a realidade para o grupo e não como uma alternativa. Freitas (1991) reúne os elementos constitutivos da cultura, sem categorizá-los, de modo a facilitar a sua identificação (Quadro 1).

**Quadro 1 – Elementos da Cultura Organizacional**

ELEMENTOS	CONCEITOS
Valores	Definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso.
Crenças e pressupostos	Geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.
Ritos, rituais e cerimônias	Atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa e, como exemplo dessas atividades cita aquelas desenvolvidas pelo RH (admissão, promoção, integração, demissão etc.)
Estórias e mitos	As estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização e os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Assim, ambos os elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, scripts etc.
Tabus	Demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido.
Heróis	Personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização.
Normas	Regras, escritas ou não, que determinam as ações das pessoas, o que pode ou não ser feito.
Processo de comunicação	Inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc.

**Fonte** – Adaptado de Freitas (1991).

Esses elementos consistem nas manifestações culturais da organização. E são esses elementos que orientam as diferentes perspectivas de análise da cultura organizacional. Martin e Frost (1996) identificam uma estrutura de três diferentes perspectivas nas organizações: integração, diferenciação e fragmentação, em que haveria a existência simultânea de elementos de integração e de conflito, de poder e de incerteza, considerando-se que: Segundo esses autores, “Em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos”.

**Quadro 2 – Perspectivas da Cultura Organizacional**

PERSPECTIVA	CONCEITO
INTEGRAÇÃO Metáfora: Holograma	Reconhecimento das manifestações culturais (valores, interpretações etc.) e amplo consenso (homogeneidade) e transparência organizacional.
DIFERENCIAÇÃO Metáfora: Ilhas de Clareza em um mar de ambiguidade	Reconhecimento de que em apenas determinados grupos há consistência nas manifestações culturais, ou seja, caracterizada pela inconsistência das manifestações culturais, bem como delimitação do consenso (consenso subgrupal) e da transparência em seu interior (clareza subgrupal).
FRAGMENTAÇÃO Um selva desconhecida	Inconsistências entre as manifestações culturais, o dissenso e a ambigüidade na organização, pois esta voltada para a mudança contínua, normalmente impulsionada pela diversidade cultural ou por forças que estão fora do controle do indivíduo.

**Fonte** – Adaptado de Martin e Frost (1996).

O grau de consistência entre as manifestações culturais e o grau de consenso entre seus membros identificam as perspectivas de análise propostas por Martin e Frost (1996), as quais

são explicadas por uma metáfora específica. Enquanto que na integração existe um alto grau de consistência e consenso, descrevendo um holograma, na diferenciação, a metáfora é uma ilha de clareza em um mar de ambiguidade, pois a consistência e o consenso se limitam a alguns grupos; e, por sua vez, na fragmentação, não existe consistência entre as manifestações, e o consenso entre os membros existe sobre questões específicas, descrevendo uma selva desconhecida ou uma teia de significados. Conforme Prestes Motta e Vasconcelos (2002, p. 304), “A cultura de uma organização não é um todo sólido e bem acabado, fácil de compreender”.

A perspectiva da integração foi a primeira a ser adotada quando o tema cultura organizacional passou a despertar a atenção dos pesquisadores a partir da década de 1970. Havia, na época, a defesa da construção de uma cultura organizacional forte, no sentido de unitária, como se fosse um bloco compacto de manifestações culturais, que geravam consenso em toda a organização e, especialmente, em torno de um conjunto de valores compartilhados (MARTIN, 1992).

Schein (2009) menciona que a cultura é algo que a organização possui, como um recurso passível de ser gerenciado e, portanto, modificado. Isso vai ocorrer no momento em que se perceber que as soluções conhecidas não funcionam mais para resolver os problemas (os resultados não estão sendo alcançados), levando a uma necessidade de adaptação às novas demandas do ambiente interno ou externo. Sob o enfoque de integração, a cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa, e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar.

Para interpretar alguns elementos da cultura organizacional da organização pesquisada, os estudos se concentraram na teoria de perspectiva de integração. Nesse sentido, Milan, Larentis e Toni (2010, p. 3) destacam que, na perspectiva da integração, “a cultura é vista como um “pacote”, internamente consistente, de manifestações culturais, que geram o consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados”. Ainda nessa direção, os autores afirmam que a perspectiva da integração considera que o “sucesso financeiro do negócio viria de uma cultura fortemente unificada, consensual, em função do maior comprometimento e da maior produtividade que ela poderia gerar. Uma cultura organizacional forte seria, portanto, uma resposta para todos os problemas” (MILAN; LARENTIS; TONI, 2010, p. 3).

Martin (1992) observa que a perspectiva de integração incorpora aspectos culturais compartilhados pela maioria dos integrantes da empresa. Quanto às outras duas perspectivas, elas consideram que o consenso existe apenas entre grupos (diferenciação) e em questões específicas (fragmentação). Nesse sentido Barbosa (2003) alerta sobre o fato de que, mesmo a visão da cultura sendo apresentada como o resultado das ações e do pensamento da organização, dificilmente envolve toda a organização. Na maioria das vezes, quando se fala em cultura organizacional, está se falando dos valores que o segmento gerencial considera ideais para a organização e não dos valores que existem subjacentes junto aos demais segmentos.

No dizer de Martin (1992), as três perspectivas combinadas oferecem à cultura organizacional uma variedade de insights que cada abordagem única não oferece, pois os pontos obscuros de cada abordagem são superados, ou seja, enquanto a perspectiva de integração ignora os



conflitos e as ambiguidades da cultura, as abordagens de diferenciação e fragmentação tendem a ignorar o que a maioria dos indivíduos compartilha.

Silva, Junquillo e Carrieri (2010, p. 215), concordando com Martin (1992), destacam a importância das “três perspectivas” como via de estudos da cultura organizacional, pois consideram que “Não é coerente limitar as investigações sobre culturas em organizações a essas três perspectivas de forma isolada”. Isso, segundo os autores, “empobrece as análises teórico-empíricas, bem como incapacita a superação de limites impostos às interpretações de múltiplos significados, inerentes até mesmo a cada uma das mesmas, quando estudadas de forma isolada”. Nesse sentido, “três perspectivas” conferem às organizações a característica de serem portadoras, simultaneamente, de elementos integrativos, diferenciadores e fragmentadores.

### **Procedimentos metodológicos**

Este trabalho é de natureza qualitativa, constituindo-se em um estudo empírico. O método de procedimento é o estudo de caso que, de acordo com Yin (2005), é o método de pesquisa adequado ao estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas no qual é possível se fazerem observações diretas. Tem como característica a “[...] capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (BREISSAN, 2000, p. 19). Assim, a utilização do estudo de caso, neste trabalho, é apropriada, pois este tem o propósito de investigar as manifestações culturais de uma empresa no contexto contemporâneo, com o emprego de diferentes técnicas para coleta de dados.

O estudo foi realizado em uma agência de varejo do Banco Beta, localizada em Ribeirão Preto (SP), durante o período do primeiro semestre de 2011. Seu quadro é composto por 60 funcionários. A agência tem no seu quadro gerencial: 1 Gerente Geral, 1 Gerente de Negócios, 6 Gerentes de Relacionamento com Empresas, 7 Gerentes de Relacionamento com Pessoas Físicas e 2 Gerentes de Serviços. Por ser uma das mais antigas agências de varejo do Banco no País, pelos expressivos volumes de negócios nos segmentos de pessoas físicas, empresas e governos, e por ser referência na região em que encontra-se inserida, consideramos justificável a opção em adotá-la como objeto de estudo.

Para a coleta de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos: (1) Análise de documentos da Empresa, impressos e eletrônicos; (2) Entrevistas semi-estruturadas junto a três gerentes de equipes, oito funcionários e um Gerente Geral de Gestão de Pessoas; e (3) Observação direta assistemática do pesquisador.

Para orientar no processo de análise, foi utilizada a análise de conteúdo que, conforme Bardin (1977), trata-se de um conjunto de técnicas com a finalidade de analisar as comunicações. Para descrever o conteúdo das mensagens, foram utilizados procedimentos sistemáticos e objetivos, conforme orientação da autora. Na pré-análise, procedemos a uma leitura geral dos documentos e depoimentos para, em seguida, iniciarmos o tratamento dos dados, utilizando a técnica da análise categorial, de acordo com Bardin (1977), desmembrando o texto em unidades para reagrupar em categorias. Após a leitura e completa exploração do material coletado das entrevistas, procedemos à etapa da codificação, na qual fizemos os recortes em UC (unidades de contexto) e UR (unidades de registro), para, finalmente, concluirmos a fase da categorização e análises reflexivas do conteúdo. As categorias que emergiram da revisão da



literatura e do problema de pesquisa são apresentadas na seção seguinte, visando atender os objetivos propostos.

### **Resultados: manifestações culturais**

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa realizada. Os dados coletados em documentos, entrevistas e observação foram sistematizados, analisados e organizados conforme as categorias: (1) Manifestações culturais do Banco Beta; (2) Coerências e consistências entre as manifestações; (3) Consensos e dissensos entre os membros acerca das manifestações culturais; (4) Mecanismos utilizados pelo Banco para obter a integração. Iniciamos pela apresentação da empresa, enfatizando os elementos (FREITAS, 1991) que compõe a cultura da organização.

#### *Manifestações culturais do Banco Beta*

O Banco Beta, primeiro banco a operar no País, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco Beta demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência (BANCO BETA, 2011c).

A empresa tem como missão “Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência” (BANCOBETA, 2011c). Segundo sua filosofia corporativa, busca “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País” (BANCOBETA, 2011c).

Como visão de futuro, “Sermos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental” (BANCOBETA, 2011b).

De acordo com os dados disponíveis no portal do banco (Intranet), este possui uma estrutura de mais 111 mil funcionários, além de dez mil estagiários, cinco mil contratados temporários e 4,8 mil adolescentes trabalhadores (BANCOBETA, 2011a).

O órgão supremo do Banco é a Assembléia Geral de Acionistas, cujo principal acionista é a União Federal, com 59,2% das ações. O Banco adota a Governança Corporativa que tem se destacado por práticas que garantem o equilíbrio de direitos entre acionistas e pela prestação de contas aos investidores, bem como pela sustentabilidade dos negócios e pela ética no relacionamento com seus públicos. Em julho de 2010, o Banco Beta aderiu ao Novo Mercado da Bovespa e suas ações estão listadas no ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa, que representa as empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social, com a sustentabilidade empresarial e que também atuam como promotoras das boas práticas no ambiente empresarial (BANCOBETA, 2011a). As decisões são tomadas de forma colegiada em todos os níveis da Empresa.

Através da Universidade Corporativa do Banco, o banco disponibiliza programas de capacitação para diversos públicos de relacionamento da organização, sendo o principal público-alvo seus funcionários. Os treinamentos internos desenvolvidos para esse público são presenciais ou auto-instrucionais (a distância). São utilizadas diversas metodologias para a disponibilização de cursos: apostilados (em que o funcionário faz o curso em casa), por meio da TV e Web.

A análise do conteúdo dos documentos pesquisados e nos procedimentos recomendados em Normativos disponíveis online (BANCO BETA, 2011), evidenciaram os elementos da cultura organizacional do banco, conforme colocado no Quadro 3, a seguir:

**Quadro 3 – Elementos da Cultura Organizacional (visão da empresa)**

ELEMENTOS	CONCEITOS
Valores	Brasilidade, história, força, tradição, enraizamento geográfico e social, solidez, segurança, sustentabilidade, parceria, eficiência, liderança, inovação, modernidade, agilidade, diálogo, corpo funcional, atendimento, banco completo, equilíbrio banco publico e comercial, satisfação do funcionário.
Crenças	Ética e transparência; Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País; Responsabilidade sócio-ambiental; Excelência e especialização no relacionamento com o cliente; Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe; Ascensão profissional baseada no mérito; Marca como diferencial competitivo; Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos, eficiência e inovação.
Normas	Instruções normativas, instruções de procedimentos operacionais, código de ética, normas de conduta, normas de disciplina.
Processo de comunicação	Intranet, e-mail corporativo, sistema próprio, TV, reuniões de administradores, reuniões de gerentes, reuniões via web, fone-conferência.

**Fonte** – Elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa

A partir dos documentos analisados, observa-se que o Banco demonstra preocupação em não dar ênfase isolada ao seu perfil público, como banco sólido, tradicional, confiável, seguro, com preocupação social, ou ao seu perfil comercial, como banco ágil, rentável, eficiente. Procura construir uma imagem que interpreta a rentabilidade obtida na atuação como banco comercial como condição para garantir o investimento em projetos de interesse econômico e social.

#### *Interpretação dos entrevistados quanto às manifestações culturais da empresa*

##### **a) Entrevistados da área de Gestão de Pessoas**

Na visão dos entrevistados - funcionários e gerentes - da Unidade de Gestão de Pessoas em Ribeirão Preto (SP), que jurisdiciona o interior do Estado de São Paulo, são mencionados como valores e crenças: brasilidade, ética, segurança, tradição, ascensão profissional por mérito, gestão participativa, trabalho em equipe e eficiência, destacando-se a brasilidade como sendo a identidade da Organização.

Como ritos, rituais e cerimônias, os entrevistados mencionam: seleção, admissão, curso introdutório (realizado em sala de aula no primeiro dia da posse no Banco, com duração de 10 dias úteis, sendo obrigatório para todos os funcionários), estágio probatório (primeiros 90 dias de trabalho e também obrigatório para todos os novos funcionários), avaliações formais e informais, nomeações para cargos comissionados, demissões, festas de aniversários, festas de

fim de ano, entre outras celebrações. Esse enfoque está de acordo com o pensamento de Freitas (1991) e Schein (1984) quando o autor ressalta o poder das comemorações e outros símbolos que reforçam a cultura organizacional.

Os entrevistados também fazem referência ao tabu existente no banco em relação à nomeação de mulheres para o cargo de Presidente da Instituição. Também, foi citada a existência de uma linguagem própria, como padrões comportamentais, com uso de jargões, boa aparência, cordialidade e solidariedade dos funcionários. Segundo o entrevistado A, a cultura é transmitida e reforçada aos funcionários pela vivência no dia a dia no ambiente de trabalho, através de normativos, publicações, reuniões, discursos institucionais, cursos e treinamentos. Esse depoimento vai ao encontro do conceito de cultura organizacional elaborado por Schein (1984).

Segundo os respondentes, há, ainda, ações de gerenciamento da cultura pelas Diretorias de Marketing, de Relações, de Distribuição, de Pessoas, com foco nas novas tendências, visão de vanguarda e estratégicas. Os funcionários, em geral, teriam uma visão crítica dessas ações, como, por exemplo, a alteração feita pelo Banco na divulgação interna de notícias, conhecida como Agenda de Notícias, a qual que passou a permitir a interação entre todos. Diante das críticas e observações dos funcionários, muitas vezes, “ácidas”, sobre as notícias publicadas, passou-se a adotar a figura de um moderador, o que vai ao encontro das afirmações de Fleury e Fischer (1996), quando defendem que as organizações devem desenvolver processos formais de interligação interna, importantes para a criatividade e a inovação, que podem ser estimuladas por equipes, comitês ou forças-tarefas, aglutinando indivíduos de diversas áreas.

Os entrevistados também mencionam os programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, que visam fortalecer os valores e crenças do Banco, como cursos presenciais, auto-instrucionais, a distância via web, cursos de certificação, treinamento em serviço, bolsas de graduação, pós-graduação (*latu sensu* ou *stricto sensu*), MBA e idiomas na modalidade a distância. Enquadra nesse enfoque o dizer de Fischer et al. (2008), de que inovações em produtos, processos e métodos organizacionais dependem de pessoas. As pessoas devem desenvolver qualidades, como espírito cooperativo, flexibilidade de adaptação, capacidade de comunicação, iniciativa para resolver problemas, criatividade, multifuncionalidade, visão sistêmica e educação continuada. São essas qualidades que vão permitir aos funcionários ampliar sua produtividade no trabalho e atender à demanda por mudanças frequentes nas qualificações e funções exercidas.

A área de Gestão de Pessoas define que seu papel é fundamental na manutenção e na mudança da cultura da Empresa, com destaque para a formação complementar e aproximação dos funcionários, melhoria da comunicação entre os diversos níveis funcionais e na humanização das relações de trabalho. Isso está de acordo com a afirmação de Fleury e Fischer (1996) no sentido de que tão importante quanto selecionar pessoas adequadas para a empresa é desenvolvê-las para que atendam às expectativas, sejam produtivas, tenham satisfação no trabalho e que permaneçam no emprego. As pessoas, em geral, continuam ligadas à empresa quando se sentem importantes, motivadas, reconhecidas, bem remuneradas, em constante desenvolvimento e, acima de tudo, quando percebem que são participantes de algo maior do que a simples troca de desempenho por salário.

Os diversos estudos que tratam das mudanças ocorridas na área de Gestão de Pessoas (FISCHER et al., 2008, entre outros) apontam para o caráter estratégico da área, requerendo o gestor contemporâneo capacidades além das técnicas para atuar de forma estratégica, com

visão de longo prazo (MARRAS, 2000). Podemos considerar que a cultura corporativa do Banco Beta contém elementos que indicam o tratamento estratégico da área de gestão de pessoas.

Finalmente, a área de Gestão de Pessoas define que a cultura organizacional do Banco está voltada para a tradição, haja vista se tratar de uma empresa bicentenária, de aproximação das pessoas, clientes e funcionários e constante adaptação às modificações dos ambientes externos e internos, havendo uma forte busca pelo consenso das manifestações culturais por toda a organização, com ações continuadas de integração dos valores e crenças.

#### b) Visão dos Gerentes de Equipe

Quanto aos gerentes de equipes, foram entrevistados 3, identificados como A, B e C. Espontaneamente, as respostas dos gerentes foram parecidas e as visões dos valores e crenças são muito semelhantes com a dos entrevistados da área de Gestão de Pessoas, com destaque para: ética, solidez, transparência, parceria, brasilidade, sustentabilidade, liderança, valorização dos funcionários. Quando apresentados os demais valores e crenças considerados pelo Banco, há concordância entre a maioria, com algumas poucas divergências. Nesse ponto, Martin e Frost (1996) identificam uma estrutura de múltiplas perspectivas nas organizações, onde haveria a existência simultânea de elementos de integração e de conflito, de poder e de incerteza, considerando-se que, em toda organização, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos.

Os Gerentes A e C, por exemplo, consideram também a competitividade como crença forte no Banco. Os Gerentes A e B consideram como tabu as vendas de produtos bancários casadas com a oferta de crédito que, embora proibido pela Instituição, na prática, ocorrem no dia a dia. Os Gerentes A e C também consideram como tabu a demissão de funcionário, inclusive, o Gerente A comenta que “Todo o grupo sabe que fulano não está levando a sério seu trabalho no Banco, mas, na hora de tomar uma decisão e propor a demissão à direção do BB, as pessoas recuam, pois sentem pena do colega”.

A Gerente C também acha que a nomeação de mulheres ainda é cercada certo tabu no Banco, principalmente, nos altos escalões, chegando a dizer: “Você nomeia uma mulher para um cargo importante, daí, se ela ficar grávida, lá se vai 6 meses de ausência, ou seja, a agência fica com um funcionário a menos”. O Gerente B considera também um tabu a influência política nas nomeações da alta administração do Banco.

Quanto à forma de transmissão e reforço da cultura, há concordância com a visão da área de Gestão de Pessoas, sendo lembrado que vários os programas de treinamentos e de desenvolvimento adotados pelo Banco e que a cultura é transmitida e reforçada diariamente no convívio no ambiente de trabalho e até fora dele. O Gerente B acrescenta que “O exemplo dados pelos superiores falam mais alto do que o discurso”.

Quando ocorre resistência à transmissão, reforço e mudança da cultura, por parte de alguns funcionários, o Gerente A afirma que a opção pelo diálogo é a mais utilizada, havendo também para os “teimosos” o impedimento natural às oportunidades de ascensão profissional e, para os casos mais graves, que impliquem em afronta aos valores fundamentais, tais como ética, confiança, segurança, comportamento adequado e atendimento, há os processos e inquéritos administrativos e disciplinares, com punições que vão desde simples admoestação até a demissão.

Quanto ao papel da área de Gestão de Pessoas na manutenção da cultura, o Gerente A considera que ela é atuante na formação e no apoio das pessoas. Já, o Gerente B acha que a Gestão de Pessoas é um tanto distante dos problemas do dia a dia dos funcionários.

A cultura da empresa é descrita pelos Gerentes A e C como bastante integrada e sólida. Segundo ele, “Todo mundo que entra no Banco, logo se enquadra no seu modo de ser e de agir. Ou se enquadra ou fica deslocado”. Já, o Gerente B julga que a Empresa busca por todos os meios a integração cultural, mas que há certa fragmentação: “Cultura das agências, cultura das Superintendências, cultura das áreas meio, cultura da Direção Geral, e por aí vai...”.

#### c) Visão dos Funcionários

Foram entrevistados 8 funcionários ocupantes de cargos e funções não gerenciais, denominados aqui de funcionário 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, ou 8. Entre esses respondentes, também, a visão dos valores e crenças, na sua maioria, guarda semelhança com o discurso da Empresa. Nas respostas espontâneas, são mencionadas a ética, transparência, solidez, segurança, sustentabilidade, brasilidade. Mas, quando são apresentados os valores e crenças considerados pelo Banco, há, também, concordância com a maioria deles, com algumas divergências.

Para as situações de resistência à cultura ou à sua mudança, os funcionários, invariavelmente, entendem que a empresa incentiva, insiste e impõe. Para casos de maior resistência, são deixados de lado.

Também, todos eles concordam que há vários programas de treinamento e desenvolvimento que visam adequar os funcionários aos valores e crenças do Banco, e que a falta disponibilidade de tempo é o principal empecilho para que tudo isso surta efeito, conforme diz o funcionário 4: “Somos cobrados a fazer um curso auto-instrucional em bem menos tempo do que a carga horária normal prevista”.

Quanto ao papel da área de Gestão de Pessoas na manutenção da cultura organizacional, os funcionários 1, 2, 3, 5 e 8, acham que percebem uma boa atuação nesse sentido. Já, os funcionários 4, 6 e 7 acham que ela deveria estar mais próxima dos funcionários. Todos os entrevistados descrevem a cultura da empresa voltada para a preocupação pela integração cultural, mas que, na prática, as pessoas concordam, mas não acreditam em todos os valores e crenças que são apregoados.

Chama atenção a visão diferenciada que os funcionários têm do Banco. Para os mais antigos, prevalece ainda a saudosista visão de banco público, que exigia de seus funcionários valores mais voltados para fazer as coisas bem feitas, com qualidade, ter bom comportamento e ascensão por antiguidade. Os funcionários mais novos têm uma visão do Banco mais comercial, em que são exigidos valores como agilidade, rentabilidade, competitividade, liderança, inovação, modernidade, qualificação profissional, ascensão por mérito.

No Quadro 4, a seguir, estão dispostos os elementos da cultura organizacional, conforme apontados por Freitas (1991), na visão dos entrevistados:

**Quadro 4 – Elementos da Cultura Organizacional (visão dos funcionários)**

ELEMENTOS	VISÃO		
	Gestão de Pessoas	Gerência	Demais funcionários
Valores	Brasilidade, segurança, tradição, eficiência	Brasilidade, Sustentabilidade, solidez, parceria, liderança, funcionários	Brasilidade, sustentabilidade, solidez, segurança
Crenças	Ascensão por mérito, gestão participativa, trabalho em equipe, ética e transparência	Ética, transparência, competitividade	Ética e transparência
Ritos, ritual, cerimônia	Seleção, admissão, curso introdutório, Estágio Probatório de 90 dias, avaliações formais, promoções, demissão, festas de aniversário e de fim-de-ano, premiações semestrais.	Reuniões, avaliações semestrais, festas de aniversário, festas de fim de ano, premiações	Reuniões, festas de fim de ano, festas de aniversário
Tabus	Nomeação de mulher para cargo de Presidente da Instituição	nomeação de mulheres para altos escalões, influência política na escolha dos dirigentes do Banco, demissão, venda casada de produtos	Questionar superiores

**Fonte** – Elaborados pelos autores a partir de dados de pesquisa

#### Coerências e consistências entre as manifestações culturais

Para identificar o grau de consistência entre as manifestações culturais, procurou-se analisar o conteúdo das entrevistas realizadas, comparando-as com os documentos analisados. Nesse sentido, pode-se perceber uma coerência e consistência em boa parte dos valores apregoados pelo Banco. Alguns valores e crenças, embora haja concordância de que são importantes e verdadeiros para a Instituição, não foram apontados espontaneamente pelos entrevistados dos diversos níveis. São eles: a história do Banco Beta ao longo dos 200 anos, sua força econômica e social, seu enraizamento geográfico e social, sua eficiência, seu atributo de banco completo, compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País, marca como diferencial competitivo e conservadorismo e proatividade na gestão.

#### Consenso ou dissenso entre os membros acerca das manifestações culturais

O consenso ou dissenso entre os membros foram identificados a partir da análise das entrevistas. Entre todos os entrevistados, há consenso quanto aos valores: brasilidade, história, tradição, força, enraizamento geográfico e social, solidez, segurança, sustentabilidade, parceria, eficiência, liderança, funcionalismo, banco completo. Quanto às crenças, também há consenso em: ética e transparência, compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País, marca como diferencial competitivo, conservadorismo e proatividade na gestão de riscos e comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

Segundo a área de Gestão de Pessoas, os conflitos surgem nas diferentes visões existentes dentro da Instituição quanto às funções de banco público e banco comercial e, também, nas diferentes visões do cliente frente a diversas áreas do Banco, afetando o atendimento.

Quanto aos conflitos em relação aos valores e crenças dos Gerentes, tem-se: (1) o Gerente A discorda dos atributos modernidade, inovação, bom atendimento e qualidade de vida no trabalho. Reconhece que houve muitos avanços nos últimos anos, mas que o Banco ainda tem que melhorar. Quanto ao atendimento, ele afirma: “Parece que o bom atendimento é preocupação da Diretoria e das pessoas em contato direto com o público, não se percebendo isso nas áreas meio do Banco”; (2) O Gerente B acha que responsabilidade sócio-ambiental precisa estar mais presente nos escalões inferiores; e (c) a Gerente C entende que o Banco é muito normatizado e burocrático, o que atrapalha sua agilidade no mercado e, com o mesmo pensamento do Gerente A, acha que o bom atendimento ao cliente deve permear toda a organização. Segundo ela, ainda se diz muito nas áreas-meio do Banco, pois “O cliente fulano de tal, da agência ‘x’...”, quando, segundo ela, o correto seria dizer “O cliente fulano de tal do Banco”.

Os gerentes afirmam que há um conflito entre trabalho em equipe, apregoado pelo Banco, e o individualismo. Segundo eles, as metas são estabelecidas pelo Banco para cada unidade como um todo coletivo, todavia, a cobrança é exercida tão somente sobre eles, gerentes, a quem cabe cumpri-las na sua maior parte, e que eles não têm o mesmo “poder” de cobrar o cumprimento das metas por parte dos funcionários.

Quanto aos dissensos entre os funcionários, tem-se que: os valores agilidade e inovação não têm a concordância dos funcionários 3, 5 e 6, que ainda acham o Banco um tanto burocrático e engessado em normas. A questão do atendimento também gera conflito por parte dos funcionários 5, 6 e 8, afirmando o funcionário 8 que “parece que temos dois bancos: o banco das agências, preocupado em atender bem os clientes e o banco das áreas-meio, preocupado apenas em estatística e discurso”.

O funcionário 3 acha que a valorização das pessoas ainda nada mais é que discurso. Ainda sobre o ambiente de trabalho, os funcionários 5, 7 e 8 afirmam que a qualidade de vida no trabalho é prejudicada pelas metas desafiadoras e pela excessiva demanda dos serviços: “temos a sensação de que não vamos conseguir cumprir as metas, pois nunca param de chegar... é muita cobrança” diz o funcionário 3.

O funcionário 6 opina que questionar superior ainda é tabu, e que há comunicação em excesso: “A gente é cobrado da leitura dos normativos, mas como vamos ler se, quando chegamos à agência, já vamos direto para o atendimento e, quando o banco fecha, o nosso ponto eletrônico também se encerra?”. O funcionário 5 acha que ainda há nomeações por critérios pessoais e não somente por mérito.

Foi possível observar que a maioria dos entrevistados (gerentes A e B e funcionários 1, 2, 4, 5, 6, 7 e 8) optou pelo Banco Beta mais pela estabilidade do emprego do que propriamente pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional ou “mostrar seu trabalho”. Isso guarda certa relação com a cultura do emprego tão divulgada na teoria sobre cultura organizacional brasileira, em que há um predomínio da cultura do emprego sobre a cultura do trabalho. Há um sentimento conflituoso sobre mérito. Os entrevistados afirmam que, embora o Banco apregoe a ascensão por mérito, ainda ocorrem promoções em que ter uma boa rede de relacionamentos é levada mais em conta.

No Quadro 5, a seguir, são apontados os elementos da Cultura Organizacional (consenso e dissenso):



**Quadro 5 – Elementos da Cultura Organizacional (consenso e dissenso)**

ELEMENTOS	CONSENSO	DISSENSO
Valores	Brasilidade, história, tradição, força, enraizamento geográfico e social, solidez, segurança, sustentabilidade, parceria, eficiência, liderança, funcionalismo, banco completo	Inovação, modernidade, agilidade, diálogo, atendimento, equilíbrio entre banco público e comercial e satisfação do funcionário.
Crenças	Ética e transparência, compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País, marca como diferencial competitivo, conservadorismo e proatividade na gestão de riscos e comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.	Responsabilidade sócio-ambiental, excelência e especialização no relacionamento com o cliente, gestão participativa e trabalho em equipe, ascensão baseada no mérito.

**Fonte** – Elaborado pelos autores a partir dos dados de pesquisa

Todos os entrevistados compartilham a visão da empresa de que os valores e as crenças objetos de dissenso, acima, são importantes para o seu crescimento e liderança no mercado. Afirmam que o Banco vem desenvolvendo, nos últimos anos, ações no sentido de aprimorar o atendimento, inovar e modernizar, estimular o diálogo, a participação e o trabalho em equipe, valorizar mérito na ascensão profissional, adotar responsabilidade sócio-ambiental e equilibrar suas funções de banco público e de mercado. Segundo eles, a falta de consenso se deve mais ao fato de que ainda não é observada a prática de tais valores e crenças em todos os escalões e áreas do Banco.

Os entrevistados reconhecem o esforço e a preocupação do Banco em integrar em toda a organização seus valores, suas crenças e pressupostos, sua história, seus ritos e suas normas.

#### Mecanismos adotados para obter a integração

A seguir, procurando responder à questão inicial de pesquisa, são apresentados os mecanismos utilizados pela empresa com o propósito de desenvolver as pessoas de forma integrada aos seus valores organizacionais. Verifica-se que os procedimentos adotados pelo Banco encontram respaldo nas afirmações de Fleury e Fischer (1996), quando as autoras mencionam que as estratégias mais usuais dão-se através dos programas de treinamento e integração de novos funcionários, chamados processo de socialização de novos membros, o que é essencial, pois “É através das estratégias de integração do indivíduo a organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros”.

Nesse sentido, é que, com a obrigatoriedade legal de selecionar e admitir funcionários via concurso público, o que dificulta a escolha de pessoas com perfil adequado aos seus valores e crenças apregoados, torna-se imprescindível, para a Organização, desenvolver essas pessoas, adequando-as à sua cultura organizacional.

O curso introdutório, obrigatório para todos os recém-admitidos, é aplicado logo nas duas primeiras semanas da admissão do candidato, em sala de aula, no recinto da Gestão de Pessoas. Nele, são transmitidas informações sobre a Empresa, seus valores, sua história, seus pressupostos básicos, normas de conduta, padrões desejados de comportamento e padrões de desempenho desejados.

Logo em seguida à admissão do funcionário, é realizado em local de trabalho estágio probatório de 90 dias, em que ele é orientado, acompanhado e avaliado sob os aspectos de conduta, comportamento, desempenho e perfil adequado.

Durante sua carreira, os funcionários são submetidos a uma extensa gama de cursos e treinamentos, através da Universidade Corporativa, via Intranet, ou presenciais, em sala de aula, em serviço, seminários, programas de bolsas de graduação, pós-graduação, mestrados, doutorados, cursos de línguas e programas de certificação de conhecimentos, nos quais são transmitidos e reforçados, além do treinamento de competências e habilidades, os seus valores culturais.

Além dos cursos, ocorrem também as avaliações semestrais de desempenho, os encontros de funcionários, reuniões, programas de premiação, apresentação do código de ética, as normas de conduta e de disciplina, as entrevistas de seleção e de qualificação profissional, os feedback e as relações e interações diárias no ambiente de trabalho, e até fora dele.

Recentemente, o Banco iniciou a implantação em toda a sua rede de agências no País de um Programa, que tem como premissas valorizar os funcionários com desenvolvimento e aprimoramento de suas competências e habilidades, melhoria do atendimento aos clientes e melhoria da rentabilidade média por cliente. Uma série de medidas será adotada nesse sentido, que vão desde a melhoria e adequação das instalações físicas, do layout, dos processos operacionais, aumento do número de funcionários, criação de cargos de gerência média e implantação da ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM) que tem como uma das bases principais a utilização de TI no relacionamento com os clientes (estratégias de negócios voltadas ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais).

Esta pesquisa evidenciou os resultados que Martin e Frost (1996) identificaram em suas pesquisas: o Banco revelou-se uma estrutura de múltiplas perspectivas e pudemos evidenciar a existência simultânea de elementos de integração, de diferenciação e de fragmentação. Além disso, a análise realizada aponta para as mesmas conclusões de Prestes Motta e Vasconcelos (2002), Hatch (1997), Alvesson (2005), Cavedon (2003) e Barbosa (2003) a respeito de a cultura organizacional ser uma teia de significados, e não um todo sólido e fácil de compreender.

### **Considerações finais**

O objetivo geral desta pesquisa, que consiste em objetivo de analisar as interpretações acerca das manifestações culturais de uma instituição financeira, de forma a identificar o consenso entre os funcionários de uma de suas agências, foi alcançado, na medida em que evidenciamos os consensos, dissensos, coerências e incoerências entre as interpretações dos funcionários.

Da análise dos dados encontrados, foi possível conhecer os valores e as crenças que o Banco Beta considera fundamentais para fortalecer sua cultura organizacional. Apurou-se que, institucionalmente, o Banco tem grande preocupação em unificar seu discurso quanto a esses valores e crenças e desenvolve, para isso, vários programas de treinamento e de desenvolvimento das pessoas, visando à integração cultural, tais como, o curso introdutório, Estágio Probatório de 90 dias, cursos presenciais, cursos via web, certificações, treinamentos em serviço, seminários, reuniões, bolsas de graduação e de pós-graduação, MBA, cursos de idiomas e avaliação de desempenho de competências.

Muitos valores e crenças são bastante disseminados pelo Banco e lembrados espontaneamente pelos funcionários e gerentes, tais como, brasilidade, ética, transparência, parceria, sustentabilidade, liderança e valorização dos funcionários. Embora constantes de seu discurso institucional, alguns valores e crenças, tais como, tradição, força, confiança, eficiência, enraizamento geográfico e social, ascensão profissional por mérito, marca como diferencial competitivo, conservadorismo e proatividade na gestão de riscos, gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe e compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País, não são lembrados espontaneamente pelos funcionários.

A pesquisa evidenciou que alguns valores e crenças tidos como importantes para a Instituição, inclusive, a missão recentemente alterada, não são lembrados pelos funcionários, mesmo os gerentes. Também evidenciou a existência de discordância pelos funcionários e gerentes quanto a alguns valores e crenças apregoados pela empresa.

Retomando o título deste trabalho, consideramos que a empresa pesquisada utiliza de muitos mecanismos para alcançar a integração dos seus membros quanto aos seus valores e crenças, o que remete, portanto, à tentativa de construir um holograma, que é a metáfora da cultura na perspectiva da integração. A despeito disso, entendemos que, por mais que a Empresa busque a integração cultural, é inevitável a existência simultânea da diferenciação e da fragmentação. Compreender isso e canalizar toda a diversidade cultural para os objetivos da Organização constitui um desafio para os gestores.

Necessário reforçar os comentários sobre as limitações deste estudo. A pesquisa, realizada em uma das unidades do Banco, não pretende ser um referencial direto para generalizar seus resultados, devendo ser relativizada em seu contexto de tempo e espaço. Contudo, os resultados encontrados podem servir como base para novos estudos de caso. Nesse sentido, sugerimos que sejam adotadas outras perspectivas de análise, que considerem as questões de gênero e os tabus na promoção de mulheres aos cargos de maior status, bem como questões associadas aos valores organizacionais.

Ainda a título de sugestão, apontamos para a necessidade de outros trabalhos que abordem e aprofundem análises culturais nas organizações, buscando oferecer respostas e, quiçá, soluções administrativas práticas, que possam constituir-se num importante instrumento gerencial e de humanização das relações de trabalho, com reflexos positivos, tanto para as organizações e seus funcionários, como para a sociedade.

## Referências

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional brasileira: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, abr./jun. 2003.

ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture**. London: Sage Publications, 2002.

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BANCO BETA. **Intranet**. Brasília (DF), 2011a.

BANCO BETA. **DISCURSO Institucional**/Diretoria de Marketing e Comunicação, coordenadora – Brasília: Banco Beta, 2008. 48 p. Disponível em: Intranet. Acesso em: 25 maio 2011b.

BANCO BETA. **Site institucional**. Disponível em: <<http://www.bancobeta.com.br>>. Acesso em: 25 maio 2011c.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRESSAN, F. O método do estudo de caso. **Administração On Line**, São Paulo, v. 1, n. 1, páginas, jan./mar. 2000.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. O Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo, Futura, 2000.

MARTIN, J. **Organizational culture**: mapping the terrain. Thousand Oaks: Sage, 2001.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J.; FROST, P. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. W. (Ed.). **Handbook of organizational studies**. London: SAGE, 1996. p. 599-621.

MILAN, G. S.; LARENTIS, F.; TONI, D. Múltiplas Perspectivas da Cultura Organizacional em uma loja exclusiva de móveis: um estudo etnográfico. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP, VIII, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2010.

PRESTES MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter 1984.

SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos “três porquinhos”. **Revista Alcance**, Florianópolis, v. 17, n. 3, p. 211-225, jul./set. 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

---

### **Cláudio Casavechia**

Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (2011). Endereço: Av. João Naves de Avila 2121, bloco 1F, Santa Mônica, Uberlândia – MG. CEP: 38400-902. E-mail: claudiocasavechia@uol.com.br.

### **Cintia Rodrigues de O. Medeiros**

Doutoranda em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Professora Assistente da Universidade Federal de Uberlândia. Endereço: Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Av. Segismundo Pereira, Santa Monica, Uberlândia – MG. CEP: 38400-000. E-mail: cintia@fagen.ufu.br.

### **Valdir Machado Valadão Júnior**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003). Professor Adjunto da Universidade Federal de Uberlândia. Endereço: Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Av. Segismundo Pereira, Santa Monica, Uberlândia – MG. CEP: 38400-000. E-mail: valdirjr@ufu.br.