

COMPARATIVO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DO BRASIL E DO URUGUAI

Juliana Butzke Boemo¹
Ronald Rolim de Moura²

RESUMO: Esse artigo visa conceituar a cultura organizacional, apontando a relevância para a gestão estratégica das instituições financeiras e de que modo os gestores interpretam as manifestações culturais. Baseou-se em uma pesquisa bibliográfica, do tipo exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso. Foram aplicados questionários com os gestores para identificar quais as diferenças e similaridades entre a gestão de empresas bancárias Brasil e Uruguai. Constatou-se que, ambas as instituições financeiras analisadas, apresentam culturas fortes, baseadas em valores, crenças, tradições, mitos, rituais e pressupostos comuns e aceitos pela maioria de seus membros. Outro aspecto identificado é a importância do papel do fundador ou dos líderes nesse processo. Assim como, verificou-se que a cultura organizacional é um fator relevante para o bom desempenho do negócio, devendo ser analisada, identificada, mensurada e alinhada com os propósitos organizacionais.

Palavras-chave: Instituição Financeira, Fronteira, Cultura Organizacional.

ABSTRACT: This article aims to conceptualize organizational culture, indicating the relevance for strategic management of financial institutions and how managers interpret cultural manifestations. Was based on a literature search, the exploratory and descriptive, qualitative approach, through a case study. Questionnaires were used with managers to identify the differences and similarities between the management companies banking Brazil and Uruguay. It was found that both financial institutions analyzed, have strong cultures based on values, beliefs, traditions, myths, rituals and common assumptions and accepted by the majority of its members. Another issue identified is the importance of the role of the founder or leader in this process. As it was found that organizational culture is an important factor for good performance of the business and should be analyzed, identified, measured and aligned with organizational purposes.

Key-words: Financial Institution. Border. Organizational Culture.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como foco a gestão das atividades no setor bancário, evidenciando as principais diferenças e similaridades entre as empresas bancárias brasileiras e uruguaias.

As instituições financeiras têm grande relevância no cenário de desenvolvimento social e econômico de um País, promovendo melhorias para a sociedade como um todo.

Um dos principais desafios que as organizações enfrentam é a permanência no mercado globalizado e dinâmico, sendo que, as empresas bancárias vêm sofrendo inúmeras transformações devido à introdução de novas tecnologias, o aumento da competitividade, as influências macroeconômicas, a abertura de novos mercados, entre outros.

¹ Acadêmica do Curso de Pós Graduação da Universidade da Região da Campanha – URCAMP, Bagé/RS, e-mail: julianabutzke@hotmail.com

² Orientador, Prof. M.Sc. do Curso de Administração da Universidade da Região da Campanha – URCAMP, Bagé/RS, email: ronaldrolim@yahoo.com.br.

Assim, a atuação das instituições bancárias em um ambiente altamente competitivo tem sido marcada pela utilização de gestão estratégica, visando atingir metas e objetivos organizacionais.

Nesse contexto, vislumbra-se a importância do estudo da cultura cresce na medida em que se constitui ferramenta valiosa para a compreensão da dinâmica de uma organização, uma vez que, a cultura corporativa assume papel relevante no cenário atual atrelado a *performance* empresarial.

Diante dessas considerações, esse artigo visa responder às seguintes questões: de que modo os gestores de uma instituição financeira interpretam suas manifestações culturais? Quais as diferenças e similaridades entre a gestão de empresas bancárias Brasil e Uruguai?

Tem como objetivo principal avaliar se existem similaridades na gestão de empresas bancárias entre o Brasil e o Uruguai. Os objetivos específicos são: a) identificar a gestão dos negócios em empresas na faixa de fronteira; b) caracterizar o que é cultura organizacional; c) verificar quais os principais impactos que a cultura corporativa exerce no comportamento humano e na *performance* empresarial; d) comparar os dados obtidos, apontando as similaridades e os fatores determinantes da cultura organizacional entre os dois Países.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de adotar mecanismos que visem identificar, manter e desenvolver a cultura corporativa, pois exerce influência no comportamento humano, isto é, produz comportamentos funcionais que contribuem para o alcance de metas da organização.

Além disso, as organizações que se encontram em faixa de fronteira são influenciadas por características peculiares, ocasionando influências na gestão empresarial. Assim, torna-se importante analisar os principais aspectos que interferem nesse processo.

1 CONCEITO DE BANCO

Conforme verifica-se no Site da Federação Brasileira de Bancos - FEBRABAN, um banco é uma instituição pertencente ao Sistema Financeiro Nacional, regulado pelo Banco Central do Brasil. Principalmente, tem por objetivo cumprir as seguintes funções:

- a) Rentabiliza as economias e poupanças das pessoas e empresas através do pagamento de juros;
- b) Financia o consumo e o investimento das pessoas e empresas cobrando para isso juros e comissões;

- c) Realiza serviços de pagamentos e recebimentos também para seus clientes pessoa física ou jurídica e para isso cobra tarifas.

De acordo com Carneiro (2008) o banco tem como principal atividade a intermediação e aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Resumidamente, a autora supracitada, comenta que Banco é uma instituição financeira que aceita depósitos e concede empréstimos.

Em relação à importância de um sistema financeiro sólido, saudável, ético e eficiente, a FEBRABAN menciona que se torna condição essencial para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País.

O sistema financeiro brasileiro foi criado em 1808 por alvará de D. João VI, príncipe regente, do primeiro banco denominado banco do Brasil. Em 1945 foi criada a Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC) responsável pela regularização e fiscalização das entidades bancária (PINHEIRO, 2008).

A Lei 4.595 de 31.12.1964 instituiu o Sistema Financeiro Nacional que estabelece as diretrizes para a política das instituições monetárias, bancárias e creditícias. Essa mesma Lei criou o Banco Central do Brasil como órgão regulador das instituições financeiras do país (COSTA, 2007).

Para Santos *et. al.* (2011) os bancos são instituições públicas ou privadas que fornecem serviços financeiros à sociedade.

De acordo com Cobra (2001) as empresas bancárias caracterizam-se por pertencer aos chamados conglomerados financeiros, ou seja, a grupos que englobam, além do banco comercial, seguradoras, bancos de investimentos, crédito imobiliário.

1.1.2 Tipos de bancos

Conforme a FEBRABAN existem três tipos de bancos: o banco comercial, o de investimentos e o banco múltiplo.

Sendo assim, o Banco Comercial é o banco, privado ou público, nacional ou estrangeiro de uso cotidiano das pessoas e das empresas.

Os bancos comerciais caracterizam-se por prestar serviços à sociedade e por isso mesmo possuem redes de agências e postos de atendimento bancário, oferecendo ainda canais eletrônicos para o público, tais como *internet banking*, *call centers* e caixas eletrônicos.

Em relação ao Banco de Investimento, a FEBRABAN explica que é uma instituição financeira privada, especializada em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento de longo prazo da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro, bem como na administração de recurso de terceiros.

Ainda complementa que, os bancos de investimento não possuem contas correntes e captam recursos via depósito a prazo, repasse de recursos externos e internos, e venda de cotas de fundos de investimento por eles administrados.

Em relação aos bancos múltiplos, a FEBRABAN classifica como sendo instituições financeiras que reúnem as funções de banco comercial e de banco de investimento.

Banco comercial é um tipo de banco especializado de forma genérica, na admissão de depósitos e na concessão de créditos de prazos diferentes. Bancos comerciais operam no varejo, junto ao grande público e oferecem diversos serviços³.

Já os bancos de investimento atuam no atacado e oferecem seus serviços, principalmente, para clientes pessoas jurídicas⁴.

1.2 MUDANÇAS QUE OS BANCOS TIVERAM A PARTIR DA GLOBALIZAÇÃO

Segundo Corazza (2008) o Plano Real provocou impactos profundos na estrutura e no funcionamento dos bancos no nosso País. Visto que, tiveram que se adaptar ao fim das receitas inflacionárias, readaptar sua estrutura administrativa, reduzir custos e procurar novas fontes de receitas.

Na visão da autora acima mencionada, nesse processo, além de bancos grandes e médios, inúmeras pequenas instituições foram extintas.

Assim sendo, Corazza (2008) afirma que essa mudança durante o período do Plano Real provocou a redução do número de bancos e uma acentuada concentração do sistema bancário.

A autora, também discorre que promoveu uma abertura significativa do sistema bancário nacional ao capital externo, através do ingresso de novos bancos ou da venda de bancos nacionais a estrangeiros.

De modo geral, as crises são provocadas pela conjugação de fatores macroeconômicos, como um ambiente de instabilidade ou um plano de estabilização, e microeconômicos, como a fragilidade intrínseca dos próprios bancos.

³ Cfe o site <http://wiki.advfn.com/pt/Institui%C3%A7%C3%B5es_banc%C3%A1rias>

⁴ *Ibidem*

No entender de Corazza (2008) a partir do Plano Real, o sistema financeiro nacional entrou num processo de reestruturação em diferentes aspectos, a começar por uma drástica redução do número de instituições, uma concentração e uma internacionalização acentuadas, além de uma alteração das participações relativas entre as diversas categorias.

Conforme Cobra (2001) o quadro político e econômico em que se insere o sistema bancário no Brasil, no momento atual, começou a ser delineado a partir da Reforma Bancária e do Programa de Ação Econômica do Governo, no período 1964-1966. A execução destes programas levou à especialização das empresas do setor financeiro e à redução dos bancos comerciais, gerando a formação de conglomerados financeiros e certo oligopólio do setor.

1.3 FRONTEIRAS: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E CARACTERÍSTICAS

De acordo com o Dicionário da Web⁵ fronteira pode ser definida como “o limite que separa dois Estados; um limite, confim, o extremo de uma terra ou de uma região, a parte de um país que confina com outro; uma linha divisória entre duas regiões ou países”.

Segundo Max e Oliveira (2009) tradicionalmente, fronteira é dita como limite que separa o terreno doméstico do internacional, é onde inicia e termina a linha limite do Estado.

Complementando, os autores discorrem que, por limites, entende-se que são as extremidades das regiões, que se configura como divisores políticos entre governos de regiões, como as divisões territoriais, por exemplo, dos municípios e estados.

Entretanto, Warf (2006) *apud* Max e Oliveira (2009) comentam que os limites internacionais possuem um caráter especial por que representam o divisor entre países onde prevalecem suas maiores autoridades políticas.

Segundo Oliveira (2010) fronteira é um espaço bipolar e multiforme, um meio geográfico que exige uma quase necessidade de se transportar seus limites, fazendo alusão que os habitantes fronteiriços coexistem em ambientes de delicados fenômenos que só ali se desenvolvem.

1.3.1 Principais dificuldades das empresas que vivem na faixa de fronteira

No entender de Max e Oliveira (2009) a proximidade geográfica e o distanciamento étnico, institucional, político, social, cultural e econômico, criam elementos heterogêneos que, de certa forma, distingue uma região de fronteira da outra.

⁵ Disponível em: <<http://www.dicionarioweb.com.br/fronteira.html>>.

Essas peculiaridades, na visão dos autores acima mencionados, podem gerar um grau de conflito ou de cooperação, gerando uma tensão relações das sociedades que ali estão inseridas.

Os fluxos de comercialização na região fronteira podem ser entendidos pelo grau de interação e integração (espontânea ou não) que, pela própria necessidade de diminuir o isolamento dos centros econômicos nacionais, respondem pela diversificação endógena de bens de consumo nesses territórios (MAX E OLIVEIRA, 2009).

Em relação às principais problemas de cooperação ou coordenação existentes entre cidades fronteiriças, exigem o conhecimento das capacidades reflexivas dos indivíduos de interrogar a sua identidade e de aderir a uma convenção de bem comum entre dois territórios distintos.

Na fronteira, muitas vezes a representatividade das intenções pessoais exige um julgamento crítico de suas próprias preferências e conformidade às regras que configuram, tanto de um lado como do outro, o pêndulo entre o conflito e o consenso.

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Através da literatura pode-se verificar que existe uma relação entre a cultura e o clima organizacional, sendo, considerados conceitos correlacionados.

Não obstante, Luz (2009) comenta que alguns autores tratam clima e cultura como elementos similares, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa.

De acordo com Fleury e Sampaio (2002) o clima corporativo expressa um “conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período de tempo... É mais volátil e menos estrutural que a cultura organizacional”.

Portanto, cultura e clima organizacional, apesar de serem muitas vezes tratados de forma idêntica, distinguem-se um do outro, sendo apenas conceitos interrelacionados e complementares (LUZ, 2006).

Conforme os estudos desenvolvidos por Schein *apud* Russo (2010) os conceitos da cultura organizacional são difíceis de definir, analisar e mensurar.

Evidencia Fleury e Sampaio (2002) que o conceito de cultura organizacional direciona-se para o *interior* das organizações.

Discorre Russo (2010) que a cultura organizacional “é uma manifestação do comportamento dos grupos sociais que compartilham valores comuns e, os fundadores e os

líderes da organização têm um papel essencial na criação, no desenvolvimento e na manutenção da cultura corporativa”.

Conforme Chiavenato (2004) “a cultura organizacional, também denominada de cultura corporativa, é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”.

Assevera Fleury (2007, p. 22) que a cultura corporativa é:

“um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”.

Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados, pelos membros, que diferencia uma organização das demais (ROBBINS, 2005).

Para Oliveira (2009) a cultura empresarial varia de uma organização para a outra, baseando-se em fontes peculiares, tais como: ramo de negócio, valores do fundador e outras figuras dominantes (líderes), missão e visão corporativa, crenças da sociedade local e fatos históricos que impactaram a empresa no passado.

No ponto de vista de Knapik (2008) a cultura organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte da organização, direcionando esforços para alcançar os objetivos.

Para Luz (2009) a “cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização”.

No conceito de Lacombe (2005) cultura organizacional é o conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. Pode também ser considerada como crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre o comportamento dos membros da organização.

De acordo com Chiavenato (2008) a cultura representa “o DNA das organizações”, ou seja, exprime a identidade corporativa, capaz de diferenciá-la das demais, estabelecendo uma identidade própria.

Sucintamente, Oliveira (2009) diz que a cultura é um conjunto de hábitos que são compartilhados por uma coletividade.

Assim, na tentativa de conceituar a cultura organizacional, pode-se inferir que ela é uma combinação dos principais elementos constitutivos da organização (filosofias, valores, processos, usos, costumes e comportamentos formais ou informais) transformando-a numa

organização única, perfeitamente distinta das demais organizações existentes (FLEURY e SAMPAIO, 2002).

1.4.1 Alguns elementos da cultura corporativa

De acordo com Schein (2009) a cultura organizacional é perceptível através de três níveis diferentes, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1: Níveis de apreensão da cultura organizacional

Nível dos artefatos visíveis	Incluem “tudo o que se vê, ouve e sente”, quando se está em contato com a cultura de uma organização (arquitetura e decoração, vestuário, maneira pela qual uma pessoa se dirige a outra, ritmo de trabalho, etc).
Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas	São difíceis de observar diretamente e para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chaves de uma organização. Porém, percebe-se que eles normalmente representam apenas os valores exteriorizados da cultura. Isto é, eles demonstram o que as pessoas remetem ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes envolve idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes.
Nível dos pressupostos inconscientes	São aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente sobre como as coisas realmente são.

Fonte: Adaptado de SCHEIN (2009)

Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura (CHIAVENATO, 2004).

Nessa linha, Dubrin (2006) acrescenta que a cultura é como “uma personalidade da organização”.

Conforme Dubrin (2006) existem várias forças que moldam a cultura de uma empresa, pois responde (e reflete) às escolhas conscientes e inconscientes dos padrões de comportamentos dos indivíduos, principalmente, dos fundadores e de seus líderes.

Expõe Chiavenato (2008) que os elementos da cultura organizacional representam um referencial de padrões de desempenho para os colaboradores “capaz de influenciar a pontualidade, produtividade e a preocupação com a qualidade e serviço ao cliente”.

Para o referido autor, os principais elementos intangíveis da cultura organizacional são:

- a) O cotidiano do comportamento observável. Como as pessoas interagem, a linguagem e gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns.
- b) As normas. Ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos de lazer, nas refeições, nos dias informais.

- c) Os valores dominantes. Defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos.
- d) A filosofia administrativa. Que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas.
- e) As regras do jogo. Como as coisas funcionam, o que um novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo.
- f) O Clima Organizacional. Os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

Para Dubrin (2006) os principais elementos são: histórias organizacionais com significados subjacentes; mitos; grau de estabilidade; alocação de recursos e recompensas; ritos e rituais; senso de propriedade e espiritualismo corporativo (quando a gerencia preocupa-se igualmente com o bem estar dos funcionários e com o lucro).

Assim sendo, Schein (2009) observa que a “cultura de alguma forma implica que os rituais, clima, valores e comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essa padronização ou integração é a essência do que se entende por cultura”.

1.4.2 Cultura Forte *versus* Cultura Fraca

Alguns estudiosos da teoria das organizações evidenciam o importante papel que a cultura desempenha na vida dos membros das organizações.

Relata Chiavenato (2008) que a cultura corporativa pode ser forte ou fraca. É forte quando seus valores são compartilhados pela maioria dos colaboradores e influenciam seus comportamentos e expectativas. Uma cultura fraca caracteriza-se por ambiguidades, inconsistências e indefinições.

Para Robbins (2005) as culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos membros de uma organização e estão relacionados com a redução da rotatividade. Quanto mais aceitarem os valores essenciais e quanto maior o seu comprometimento, mais forte será a cultura. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional.

Segundo Russo (2010) uma organização é dita de cultura forte se os significados são fortemente acreditados, amplamente compartilhados e profundamente incrustados. Já em culturas fracas o desconhecimento dos objetivos corporativos pode levar às atividades dispersas e divergentes.

A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas. Assim sendo Robbins (2005) discorre que a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando se fala em cultura de uma organização está se referindo à sua cultura dominante.

Já subcultura pode ser definida como uma “adequação” da cultura dominante às situações particulares. O autor supracitado menciona que essas subculturas podem ser definidas por designações de departamentos e separação geográfica.

No entender de Robbins (2005) as subculturas são formadas quando há uma variação entre unidades e níveis em termos de quatro fatores: diferente interação entre membros (condições estruturais, proximidade geográfica, processos e procedimentos organizacionais variam entre níveis e funções, criando diferentes frequências de contato e interação); as experiências compartilhadas entre membros de diferentes níveis e unidades podem variar; características pessoais similares como idade, gênero, grau de instrução e classe social, podem criar subculturas diferentes; e o grau de coesão variar entre níveis e unidades.

Contudo, o referido autor comenta que a falta de uma cultura dominante leva à falta de uma interpretação única do que é certo e errado perante os valores da organização.

Outro aspecto apontado por Chiavenato (2008) refere-se que a cultura do País tem um impacto maior sobre os funcionários do que a cultura organizacional. Ademais, a cultura local, nacional, exerce maior impacto nos profissionais de uma empresa do que a cultura organizacional da mesma.

1.4.3 A cultura e a gestão estratégica

A importância do estudo da cultura organizacional cresce na medida em que se constitui ferramenta preciosa para uma profunda compreensão da dinâmica organizacional.

Menciona Schein (2009) que a cultura é algo que a organização possui, como um recurso passível de ser gerenciado e, portanto, modificado.

Segundo Freitas (2007) a cultura corporativa é um conjunto de representações imaginário sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Observa Rodrigues (2010) que a cultura e a estratégia estão correlacionadas, pois são constructos que se sobrepõem e descrevem o caminho em que pessoas compreendem o que está acontecendo.

Assim, o referido autor discorre que “a estratégia de uma organização pode ser usada para reforçar normas culturais, ao passo que certas formas culturais promovem certas estratégias”.

Aponta Freitas (2007) alguns fatores que fazem com que as organizações busquem o realinhamento de suas culturas: a) mudanças na estratégia de negócio; b) mudança na tecnologia de base; c) mudança no ambiente; d) aquisição e fusão; e) visão de um novo líder.

Entretanto Fleury (2007) evidencia algumas dificuldades em se gerenciar a cultura de uma organização, devido aos seguintes problemas:

- a. *Problema dos níveis*: a cultura existe em uma variedade de níveis diferentes na empresa. Refere-se às crenças e pressupostos das pessoas dentro da organização. É muito mais difícil modificar manifestações de cultura;
- b. *Problema da infiltração*: a cultura refere-se também aos produtos da empresa, às estruturas, aos sistemas, à missão da empresa, recompensas, socialização;
- c. *Problema do implícito*: é difícil modificar coisas que são implícitas no pensamento e no comportamento das pessoas;
- d. *Problema do impresso*: a história tem grande peso na administração presente e futura na maioria das organizações;
- e. *Problema do político*: refere-se às conexões entre a cultura organizacional e a distribuição do poder na empresa. Esses grupos de poder não estão dispostos a abandonar tais crenças;
- f. *Problema da pluralidade*: a maioria das empresas não possui uma única cultura organizacional, podendo apresentar uma série de subculturas;
- g. *Problema da interdependência*: a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Outro aspecto relevante é o desafio enfrentado pelos profissionais de RH em relação à intangibilidade da cultura corporativa. Visto que, Russo (2010) afirma que gerenciar a cultura organizacional é um desafio ainda insuficientemente praticado pelas organizações.

De forma complementar, Rodrigues (2010) ratifica que a cultura organizacional é um constructo, que a longo prazo, influencia na *performance* empresarial, portanto, torna-se fundamental gerenciar a cultura corporativa de acordo com os propósitos da instituição.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse estudo baseia-se em uma pesquisa bibliográfica, com intuito de levantar o referencial teórico referente ao tema proposto, utilizando subsídios de livros e documentos eletrônicos.

Para Vergara (2009) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e documentação eletrônica, isto é, material acessível ao público em geral.

O método de procedimento foi um estudo de caso realizado em duas instituições financeiras, sendo uma brasileira e outra uruguaia. Foi solicitado o anonimato de ambas as instituições, portanto, no decorrer desse trabalho serão adotadas nomenclaturas para

identificar e caracterizar as instituições estudadas, sendo descritas como “Banco A” e “Banco B”.

A pesquisa caracteriza-se pelo método exploratório e bibliográfico, por meio de uma abordagem qualitativa.

Teve como foco direcional responder as seguintes questões: qual a importância da cultura organizacional para a gestão estratégica nos dias atuais? Quais os principais elementos que compõem a cultura corporativa? Qual a influência do fundador ou do líder nesse contexto? Existe similaridade na cultura organizacional entre instituições financeiras que pertencem à zona de fronteira?

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados, com perguntas fechadas, de única escolha, aplicados no mês de novembro do corrente ano com os gestores.

De acordo com Silva (2005) o questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. Deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções, para esclarecer o propósito de sua aplicação.

Conforme a literatura abordada, verifica-se que a maioria dos autores cita: os rituais, as normas, as regras, os procedimentos, a socialização, os valores, as crenças, a missão e visão, foco no cliente, o treinamento de pessoal, recrutamento e seleção e as convicções compartilhadas por seus membros como sendo os principais elementos constituintes da cultura organizacional.

Os aspectos acima mencionados fizeram parte das questões dos instrumentos de pesquisa, que por sua vez, foram analisados e comparados entre si, descritos na seção a seguir.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio da aplicação dos instrumentos de pesquisa com os gestores de uma instituição financeira brasileira e uruguaia, buscou-se responder a problemática de pesquisa, bem como, aos objetivos propostos nesse artigo.

O “Banco A” é uma instituição financeira privada, que atua no Brasil há mais de 30 anos, que tem grande aceitação no mercado a qual se insere.

O “Banco B” é uma instituição financeira privada que atua no Uruguai, aproximadamente, há 25 anos no mercado, sendo considerada uma instituição sólida e que representa uma significativa parcela na economia local.

Os principais dados de pesquisa indicam que ambos os gestores têm o conhecimento da relevância da cultura organizacional no desempenho empresarial (a longo prazo), uma vez que, é considerado um constructo capaz de influenciar no comportamento dos colaboradores.

Os gestores também afirmaram que é fundamental uma cultura forte, que necessariamente, deve ser compartilhada entre todos os membros da organização.

Nesse contexto, cabe reiterar a importância da cultura abordada Robbins (2009), pois o autor discorre que a cultura produz comportamentos funcionais que contribuem para que se alcancem as metas da organização. É também uma fonte de comportamentos desajustados que produzem efeitos adversos ao sucesso da organização.

Dubrin (2006) corrobora afirmando que “o comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si”. A cultura organizacional é como a personalidade da organização, e estudá-la com profundidade é importante quanto necessário.

O quadro a seguir demonstra os principais elementos da cultura corporativa identificados.

Para Schein (2009) a compreensão da dinâmica de uma organização está relacionada com a cultura corporativa, pois é algo que a organização possui, como um recurso passível de ser gerenciado e, portanto, modificado.

Quadro 2: Elementos da Cultura Organizacional (percepção dos gestores)

Banco A	Banco B
Valores: história, força, tradição, enraizamento geográfico e social, solidez, segurança, sustentabilidade, eficiência, liderança, inovação, satisfação dos colaboradores, respeito mútuo, melhoria contínua; colaboração e trabalho em equipe; qualidade e excelência no atendimento.	Valores: tradição; solidez; aceitação no mercado; visão e missão; senso de direção; coerência; transparência; inovação; gestão do relacionamento com o cliente; valorização, treinamento e remuneração do profissional; comprometimento; autodesenvolvimento do colaborador, autonomia; conhecimentos habilidades e atitudes.
Crenças: ética e transparência; compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País; responsabilidade sócio-ambiental; marca como diferencial competitivo; conservadorismo e proatividade na gestão de riscos, eficiência e inovação.	Crenças: comprometimento dos colaboradores, gestores, acionistas, investidores, etc.; responsabilidade sócio-ambiental; eficiência, ética; participação significativa na economia local, gerando emprego e renda.
Normas: regulamentos internos; instruções normativas, instruções de procedimentos operacionais, código de ética, normas de conduta e de disciplina.	Normas: regulamentos, normas, códigos internos; atendimento a legislação e regulamentações vigentes; documentação formal.
Processo de comunicação: reuniões participativas, avisos, conferências, debates, videoconferência, uso de equipamentos tecnológicos.	Processo de comunicação: reuniões, seminários, debates, videoconferência, uso de equipamentos tecnológicos.

Fonte: Elaborada pela autora de acordo com dados de pesquisa.

De acordo com os dados apresentados acima, percebe-se que há similaridade entre as instituições analisadas.

Em termos metodológicos, Schein (2009) propõe categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização:

- * Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- * Analisar as respostas e incidentes críticos da história da organização;
- * Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura;

Essa investigação conjunta poderá auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação para formar o paradigma cultural (SCHEIN, 2009).

Foi mencionada também a importância do alinhamento do perfil do colaborador (na hora da seleção e recrutamento) com a cultura organizacional existente.

Assim como, a transmissão da cultura (seja através de ritos estórias, etc.) para os novos colaboradores, pois ainda não conhecem bem a dinâmica organizacional.

Por meio desse estudo, constatou-se que há um ponto divergente entre os entrevistados. O gestor do “Banco A” mencionou que os colaboradores, de certa forma, são “deixados por sua própria conta”, onde os mesmos devem atingir metas e objetivos, contudo, há flexibilidade na rotina, maior autonomia e responsabilidades, os colaboradores não precisam ser “vigiados o tempo todo”. Já o gestor do “Banco B” relatou que não há flexibilização significativa na rotina de trabalho e os colaboradores precisam constantemente de supervisão, não podem “ficar com conta própria”.

CONCLUSÃO

O tema cultura organizacional vem sendo bastante discutido na atualidade, se tornando foco de interesse não só dos acadêmicos, como também dos empresários, gestores e profissionais de RH, devido à relevância para a competitividade e gestão estratégia empresarial.

Visto que, as organizações inseridas em um ambiente complexo, sofrem constantes mudanças, torna-se imperioso adotar estratégias que contribuam para o alcance de metas e objetivos.

Reitera-se que a mudança é um aspecto inevitável que as organizações enfrentam nos dias atuais, nesse sentido, destaca-se a cultura corporativa como um sistema baseado em valores que estimulam o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, podendo proporcionar uma melhor aceitação às mudanças existentes.

Ademais, a gestão adequada da cultura organizacional pode proporcionar um melhor desempenho para as instituições financeiras analisadas.

A cultura corporativa é o senso de direção, a identidade, a característica, a representação da empresa, assumindo um importante papel nesse contexto, pois influencia no comportamento humano, por meio da manifestação e do compartilhamento de valores comuns e aceitos pela maioria dos membros.

Além da cultura dominante ou da cultura forte (ou seja, aquela visivelmente identificada) existem as subculturas, também conhecidas como culturas invisíveis (que são valores, crenças e comportamentos compartilhados pertencentes a pequenos grupos, setores ou departamentos), muitas vezes, são dissociativos da cultura dominante.

Portanto, torna-se relevante analisar, identificar, mensurar e até modificar essa cultura, visando alinhá-la de forma coesa aos propósitos organizacionais.

Além desses aspectos, cabe mencionar que as organizações que se encontram em faixa de fronteira são influenciadas também pela cultura nacional ou pela cultura local, podendo influenciar na gestão empresarial.

Apesar disso, constatou-se que as instituições financeiras analisadas, embora pertencentes a países diferentes, valorizam a cultura corporativa de forma similar.

Reputa-se importante para as instituições em questão, buscar maiores informações em relação aos aspectos apontados nesse estudo, por meio de uma análise mais aprofundada.

REFERENCIAS

CARNEIRO, Tânia Raquel da Silva. **Operações Bancárias**. Maio 2008. Disponível em: <<http://tecnicasecretariado.wikispaces.com/file/view/Microsoft+Word+-+tania.pdf>>. Acesso em: 15/Jul/2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. São Paulo: Cobra, 2001.

CORAZZA, Gentil. **Crise e Reestruturação Bancária no Brasil**. 2008. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/PPGE/pcientifica/2000_08.pdf>. Acesso em: 15/Jul/2012.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2006.

FEBRABAN – **Federação Brasileira de Bancos**. Disponível em:
 <<http://www.febrabanoporportunidades.com.br/oquee.asp>>. Acesso em: 14/Jun/2012.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, Maria T. Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. 2ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Tomson Pioneira, 2007 (Coleção Debate em Administração).

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark 2009.

_____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MAX, Cláudio Zarate. OLIVEIRA, Tito Carlos Machado de. **As relações de troca em região de fronteira**: uma proposta metodológica sob a ótica convencionalista. Geosul, Florianópolis, v. 24, n. 47, p 7-27, jan./jun. 2009. Disponível em:
 <<http://150.162.1.115/index.php/geosul/article/download/12248/11700>>. Acesso em: 21/Ago/2012.

OLIVEIRA, Marco A. **A face oculta da empresa**: como decifrar e gerenciar cultura corporativa. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2009.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais**. Fundamentos e Técnicas. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Cultura organizacional em ambiente de mudança**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2010.

RUSSO, Guiseppe Maria. **Diagnóstico da cultura organizacional**: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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