

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA VIVIANE DO NASCIMENTO BARBOSA

**ESTUDO DE CASO DOS EFEITOS DA FUSÃO ITAÚ UNIBANCO SOBRE A
CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

FORTALEZA
2011

MARIA VIVIANE DO NASCIMENTO BARBOSA

**ESTUDO DE CASO DOS EFEITOS DA FUSÃO ITAÚ UNIBANCO SOBRE A
CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada à faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharelado em Administração.

Orientador: João Wagner Mourão e Silva Filho

FORTALEZA
2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo

-
- B195e Barbosa, Maria Viviane do Nascimento.
 Estudo de caso dos efeitos da fusão ITAÚ UNIBANCO sobre a cultura e mudança organizacional / Maria Viviane do Nascimento Barbosa. – 2011.
 64 f. : il. color. enc.
- Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Curso de Bacharelado em Administração, Fortaleza, 2011.
 Orientação: Prof. . João Wagner Mourão e Silva Filho
1. Cultura organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Empresas – Fusão - Incorporação . I. Título.

MARIA VIVIANE DO NASCIMENTO BARBOSA

ESTUDO DE CASO DOS EFEITOS DA FUSÃO ITAÚ UNIBANCO SOBRE A
CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção título de Bacharel em Administração, outorgada pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A Citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data de aprovação __ / __ / __

_____	Nota
Prof (a) João Wagner Mourão e Silva Filho Membro da Banca Examinadora	-----
_____	Nota
Prof (a) Laudemiro Rabelo de Soares e Moraes Membro da Banca Examinadora	-----
_____	Nota
Prof (a) Carlos Manta Pinto de Araújo Membro da Banca Examinadora	-----

À Deus pelas oportunidades oferecidas em
minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao professor João Wagner, pelo auxílio na realização deste trabalho.

Aos meus pais pelo apoio que sempre encontrei e pelo incentivo a persistir nos meus objetivos.

Ao meu irmão pelos seus cuidados e cumplicidade.

Aos meus amigos, Alysson, Fernanda e Vanessa, que estiveram presentes nos momentos difíceis.

Ao meu noivo, Edísio, pela paciência e pelo seu amor.

RESUMO

As consequências de uma fusão podem ser percebidas através dos choques de cultura existentes posteriormente a esta negociação. Este trabalho aborda sobre o tema cultura organizacional, onde se buscou definir seus conceitos e percepções nas organizações. Também o conceito de mudança organizacional foi explorado. Uma vez, que ocorreu mudanças nas formas de executar procedimentos, bem como as possíveis formas de resistência dos funcionários. Por fim, foi realizado um estudo de caso, em uma agência bancária do Banco Itaú Unibanco, em que se buscou alinhar a teoria anteriormente abordada com a prática vivenciada na empresa, já que os bancos em questão passaram por um processo de fusão, passando a ser um dos bancos líderes no país.

Palavras-chaves: Fusão, cultura organizacional, mudança organizacional.

ABSTRACT

The consequences of a merger can be perceived by the existing culture shock later in this deal. This paper focuses on the subject of organizational culture, which sought to define their concepts and perceptions in organizations. Also the concept of organizational change was explored. Once that occurred changes in ways of performing procedures, as well as possible forms of resistance from employees. Finally, we performed a case study in a branch of the Banco Itau Unibanco, which sought to align theory with practice discussed previously experienced in the company, since the banks in question have undergone a process of merging, passing be one of the leading banks in the country.

Key Words: Fusion, organizational culture, organizational change.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Como os líderes implantam os elementos da Cultura.	23
Quadro 2: Um Modelo de Mudança Transformadora.	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis da Cultura e suas intenções.....	21
Figura 2: Fontes de Resistência Individual à Mudança.....	33
Figura 3: Fontes de Resistência Individual à Mudança.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade.....	43
Gráfico 2: Tempo de empresa	44
Gráfico 3: Escolaridade	44
Gráfico 4: Banco de Origem.....	45
Gráfico 5: Sexo.....	45
Gráfico 6: Você se recorda qual a visão e os valores anteriores à fusão?	45
Gráfico 7: Você acha que a empresa desenvolveu um acompanhamento de adaptação para a nova cultura?	46
Gráfico 8: Você acredita que as pessoas se identificam mais com a cultura anterior da empresa?	47
Gráfico 9: As pessoas estão receptivas com a nova cultura pós-fusão?	47
Gráfico 10: O trabalho é parte integrante dos outros elementos de sua vida?.....	48
Gráfico 11: O Itaú-Unibanco preenche totalmente seus valores e crenças pessoais?	48
Gráfico 12: Você se considera inserido no ambiente cultural da empresa, fazendo parte do mesmo?.....	49
Gráfico 13: Você indicaria o Itaú-Unibanco para um amigo que estivesse interessado em trabalhar naquele lugar, alegando ambiente de trabalho rico em valores fundamentais?	49
Gráfico 14: Você recebeu orientações formais sobre os valores da organização?	50
Gráfico 15: Você aprendeu sobre os valores da organização apenas com seus colegas e grupos informais?.....	51
Gráfico 16: Você considera que o trabalho desempenhado pela instituição foi fundamental para a aceitação do ambiente cultural que existe hoje?.....	51
Gráfico 17: A mudança ocorrida com o processo de fusão alterou consideravelmente os valores e crenças compartilhadas?	52
Gráfico 18: Dentre os métodos para lidar com a resistência à mudança organizacional relacionado, qual você considera mais eficaz?.....	53
Gráfico 19: Considerando os itens abaixo relacionados como sendo os fatores mais frequentes de resistências às mudanças organizacionais, marque aqueles percebidos por você na organização pós-fusão:	53
Gráfico 20: Durante ou após o processo de fusão, você percebeu:	54
Gráfico 21: Com a fusão das empresas, você foi transferido de agência?	54

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
1 INTRODUÇÃO	12
2 FUSÕES E AQUISIÇÕES COMO PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS	15
2.1 Cultura e fusões	15
2.2 Definição de fusão.....	16
2.3 Problemas nos processos de fusões	17
2.4 Amenizando o processo de fusão	18
3. FUNDAMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
3.1 Definição de Cultura Organizacional	19
3.2 Cultura e Subcultura.....	26
4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL	29
4.1 Mudança	29
4.2 Resistência.....	31
4.3 Agentes de Mudanças.....	35
4.4 Superando a Resistência à Mudança	36
5. ESTUDO DE CASO – BANCO ITAÚ UNIBANCO SA.....	38
5.1 Históricos dos bancos.....	38
5.1.1 Unibanco	38
5.1.2 Itaú.....	39
5.1.3 Fusão	40
5.2 Metodologia.....	41
5.3 Análise da pesquisa	43

6 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO	61

1 INTRODUÇÃO

O setor bancário brasileiro vem passando por várias transformações nas últimas décadas, isso se deve a inúmeros fatores, tais como: globalização, inovações tecnológicas, competitividade, entre outros. Instituições bancárias procuraram se modernizar com o intuito de continuar crescendo no mercado, realizando entre outras estratégias, aquisições e fusões, envolvendo grandes negociações. Diante da realidade proporcionada pela união entre empresas, tornou-se necessário garantir o sucesso no longo prazo, administrando dia a dia possíveis problemas oriundos desse tipo de negociação.

Além disso, como consequência dessa turbulência, torna-se maior a busca por alternativas gerenciais e técnicas que possibilitem incremento no grau de competitividade das organizações em face dos seus concorrentes.

Cultura passou a ser um dos temas em destaque no ambiente pós-fusão ou pós-aquisição, além de receber bastante atenção por parte dos profissionais de administração e de acadêmicos. Estudos ligados ao ambiente cultural verificam entre outros assuntos a influência de valores e crenças no comportamento do indivíduo e do grupo. Mudanças de grandes proporções desencadeiam processos de adaptação demorados. São estruturas diferentes, clientes com outros perfis, novos conceitos de produtos que além de outras diferenças exigem trabalho e participação de todos.

A cultura organizacional é observada na forma de como a empresa executa suas atividades, como trata seus clientes e no índice de lealdade demonstrado através de seus colaboradores em relação à organização. Pode-se entender cultura organizacional como a expressão de normas não escritas e informais que orientam o comportamento das pessoas que forma a organização.

Nesse contexto, a cultura organizacional pode ser dividida, aprendida e padronizada entre os membros da empresa com significados essenciais à sua manifestação.

Como é afetada a cultura de um ambiente que recentemente sofreu alterações drásticas? A resposta a esta pergunta consiste no problema principal deste ensaio.

Esse trabalho tem como objetivo principal analisar as consequências da cultura como fator de aceitação ou resistência ao processo de fusão entre os bancos Itaú e Unibanco, identificando os motivos que levam os funcionários a tais reações.

Como objetivos secundários, destacam-se: analisar o processo de fusão e aquisição, principalmente suas características e regras; verificar a reação dos colaboradores frente ao ambiente cultural pós-fusão e constatar os efeitos da união de duas culturas organizacionais.

A hipótese fundamenta-se na afirmação de que a cultura organizacional influencia no progresso e sucesso da fusão entre as organizações.

A amostra foi limitada à agência Itaú-Unibanco nº1587 de Fortaleza, situada no bairro Montese, onde participaram pessoas das três áreas desta agência, operacional, comercial e jurídica, totalizando o número de 15 colaboradores.

A escolha dessa agência deve-se ao fato de a mesma ter origem Itaú e possuir cerca de dezessete anos de atuação nesta localidade. Além disso, a mesma estava responsável por dar treinamento e suporte a duas outras agências localizadas no mesmo bairro, que na ocasião eram Unibanco, sendo possível presenciar a convivência dos funcionários das duas instituições bancárias no período transitório, em que se firmava a fusão.

O trabalho será desenvolvido de acordo com os seguintes tópicos centrais de revisão da literatura: fusões e aquisições, cultura e mudança.

No segundo capítulo, serão tratados aspectos gerais das fusões e aquisições, inclusive no âmbito da cultura e suas transformações.

Tratará o terceiro do capítulo, de cultura organizacional, onde serão analisados os fundamentos e definições desse tema, bem como elementos principais da cultura e da subcultura.

O quarto capítulo abordará a mudança organizacional, a análise dos motivos principais de resistência à mudança, a importância do papel da liderança como agente de mudança, finalizando com as formas de superar e promover mudanças.

Em fim, buscando oferecer conteúdo prático, será feita uma pesquisa sob a forma de estudo de caso, devidamente detalhada em seus aspectos técnicos e metodológicos, seguida dos dados coletados sobre a mesma e respectiva análise.

2 FUSÕES E AQUISIÇÕES COMO PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS

2.1 Cultura e fusões

Por muitas vezes, a cultura foi negligenciada nas histórias das aquisições e fusões de organizações. Empresas com culturas solidificadas vivenciaram grandes problemas quando se juntaram a outras. Segundo Schein (1999, p. 23), “Quando a nova organização começa a funcionar, as pessoas ouvem o mesmo discurso: ‘Aproveitaremos o melhor das duas culturas’, mas uma análise cuidadosa das evidências mostra uma orientação bem diferente”.

De acordo com Schein (1999), a comprovação de que uma cultura necessita ser mudada é a junção de duas ou mais culturas que tentam trabalhar em conjunto. Ainda fazendo referência a esse autor, na maioria das vezes a necessidade de mudança cultural surge somente após a criação da nova empresa, não levando em consideração se há compatibilidade das culturas existentes.

As fusões e aquisições estão entre as mais dramáticas formas de mudança organizacional. Além disso, os mecanismos estratégicos e organizacionais que contribuem para o sucesso de um processo de integração pós- fusão e aquisição não são bem compreendidos pelos funcionários. Para garantir o sucesso faz-se necessário o respeito pelos indivíduos, bem como uma comunicação efetiva.

A comunicação ativa dá-se através do diálogo, caminho necessário para o sucesso da compreensão cultural. O diálogo representa um pré-acordo que deixa as pessoas à vontade e relaxadas para esclarecer seus pensamentos, segundo Isaacs (1993 *apud* SCHEIN 1999). No entanto, devem existir condições adequadas, seguras para que os colaboradores se sintam seguros para buscar tal comunicação. Com isso, muitas questões podem ser elucidadas e muitos conflitos podem ser evitados.

Schein (1999, p.121), levanta questões sobre como deve ser o relacionamento entre culturas, considerando casos de fusões, aquisições e *joint ventures*:

Elas devem ser autorizadas a coexistir de maneira independente, como quando uma empresa compra outra mas lhe concede autonomia?
Uma cultura deve se impor à outra?
As culturas devem se combinar para tentar maximizar a força de cada uma?

A citação acima mostra a dificuldade em decidir qual estratégia devemos seguir e a complexidade do tema. Além dos problemas naturais de adaptação é preciso lidar com os efeitos culturais e decisões administrativas superiores.

2.2 Definição de fusão

O processo de fusão é regulamentado pela Lei 6404/76, no artigo 228 da legislação federal como sendo “a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar uma sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Entende-se como fusão a união de uma ou mais empresas que deixam de existir legalmente e passam a constituir uma única empresa, uma terceira, com identidade própria. A aquisição é o efeito ou ação de adquirir outra empresa, parcial ou integralmente, onde a transação pode ser satisfatória para ambas.

Schein (1999, p. 167) apresenta as definições para fusão, aquisição e *joint venture*:

A fusão tenta combinar duas culturas sem que uma necessariamente ameace a outra ou se torne dominante. Na aquisição, a organização comprada torna-se uma subcultura da cultura mais ampla da compradora. Na *joint venture*, a nova organização começa do zero a partir da união de duas culturas.

Para Schein (1999) existem algumas armadilhas quanto ao processo de adaptação na convivência dos grupos em que aconteceram as fusões, aquisições e *joint ventures*. O autor expõe o desconforto dos funcionários em trabalhar com funcionários da outra empresa. Relata a dificuldade desses funcionários em ter que criar suas identidades do zero, já que seriam desconhecidos.

Schein (1999, p. 173) aponta também a diferença na forma de trabalhar. Os funcionários acostumados a operar de uma forma, não compreendem porque o outro faz diferente:

É provável que eu queira persuadir e estereotipar esses outros. Isso traz à tona a terceira armadilha da comunicação cultural cruzada: nossas discordâncias e estereótipos são indiscutíveis. Não podemos voltar atrás para examinar nossas certezas sem arriscar ofender a outra pessoa ou nos humilharmos.

Em geral, quando se trata de conciliar as culturas para casos de fusões, aquisições ou *joint ventures* percebe-se que as empresas tentam extrair o melhor de cada participante. Para Schein (1999), o *benchmarking* das culturas não acontece porque,

geralmente, os envolvidos no processo não conhecem a própria cultura ou não imaginam a importância na sinergia e de como podem tirar vantagem dela.

2.3 Problemas nos processos de fusões

Ainda conforme Schein (1999), o problema com a junção ou combinação das empresas se dá pelo fato de que a nova unidade não tem uma história semelhante, o que tornaria o processo de fusão bastante delicado, uma vez que a cultura das empresas em questão tem maneiras distintas de pensar e agir.

Schein (1999, p. 167) expõe alguns aspectos relevantes que devem ser analisados antes de adquirir uma nova empresa:

Na maioria das vezes, só se percebe tarde demais que os meios pelos os quais os objetivos são alcançados nas duas empresas são muito diferentes, e que as certezas subjacentes de ambas com relação ao negócio e aos processos humanos na verdade podem entrar em conflito. Raramente são checados os aspectos que podem ser considerados 'culturais': a filosofia ou o estilo da empresa, as origens tecnológicas que podem fornecer pistas das certezas básicas, as crenças quanto à missão e ao futuro da companhia e a maneira como ela se organiza internamente. Contudo, uma má adaptação cultural nos processos de aquisição, fusão ou joint venture representa um risco tão grande quando uma má adaptação financeira, de produto ou mercado.

Muitas organizações ao realizarem fusões ou aquisições tentam manter as culturas das empresas separadas, permitindo-as possuir suas próprias identidades, embora uma cultura forte incorra sempre num maior domínio em relação a outra.

Schein (1999, p. 25) faz o questionamento sobre a dominação cultural no caso de uma fusão:

Já viu dominação menor nas chamadas fusões iguais? Ou toda fusão é uma aquisição – independente de toda a retórica sobre aproveitar o melhor de cada cultura? Por experiência própria, uma cultura sempre acaba dominando, mas essa realidade pode não ser visível por algum tempo precisamente por causa da retórica.

As negociações de fusões, aquisições e *joint ventures* normalmente são feitas em segredos e quando anunciadas ao público, os negócios já foram acordados e uma nova empresa já está no mercado. Schein (1999) mostra que avaliações sérias não são realizadas, justamente porque as negociações são tratadas em sigilo. Isso cria o perigo de não descobrir possíveis incompatibilidades nos processos antes que as empresas se comprometam com a nova empresa.

2.4 Amenizando o processo de fusão

Schein (1999 p.171-172) indica como avaliar a própria cultura e a cultura da outra empresa que desejar negociar.

As duas organizações poderiam formar uma série de forças-tarefas com números iguais de participantes de cada cultura. Essas forças-tarefas avaliariam os artefatos, os valores abraçados e as certezas tácitas compartilhadas nas principais áreas de missão, objetivos, meios, medida, mecanismos corretivos, linguagem, limites do grupo e sistemas de status de recompensas. De fato, essa avaliação deveria ser feita dentro das organizações que planejam fusões, aquisições e joint ventures como parte da preparação para o processo. A organização deveria saber o máximo possível sobre sua própria cultura.

A aproximação entre as duas empresas normalmente causa desconforto para os colaboradores que estão inseridos no processo. Conforme Leão (2009, p. 106) em artigo publicado à Revista Você SA sobre grupos de funcionários de duas grandes empresas que passaram pelo processo de fusão: eles “estavam vivenciando um processo pelo qual não tiveram a opção de opinar, nem de escolher – foi uma decisão tomada pelos acionistas dos dois grupos”.

O objetivo geral das fusões e aquisições entre outros objetivos específicos é a maximização do lucro, onde as negociações são previamente estudadas para que o resultado seja positivo, em termos financeiros, para as duas organizações.

A reestruturação empresarial é motivada também pela competitividade de mercado, bem como uma maneira de sobrevivência das organizações envolvidas no processo.

Hoje, num mundo globalizado, onde muitas empresas fecham suas portas no primeiro ano de sua existência, as fusões e aquisições tornaram-se alternativa muito procurada para manter-se no mercado. Segundo Schein (1999) para fusões provocadas em resposta a alta competitividade no mercado o melhor é misturar as duas culturas. Trazendo para a nova empresa elementos essenciais de cada cultura. Após iniciada as operações conjuntas, uma nova cultura será construída. No entanto, deve-se estar consciente que a cultura organizacional não se constrói do dia para noite. Ela será gradualmente elaborada e para isso a empresa deve estar preparada para enfrentar os novos desafios que virão e aprender a lidar com eles.

3 FUNDAMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura organizacional vem ganhando bastante destaque nos últimos anos, porém não é um tema recente nos estudos às organizações. Isso se deve ao interesse de compreender a complexidade da vida em sociedade num ambiente corporativo. Neste capítulo será apresentada a definição de cultura organizacional, a cultura e a subcultura.

3.1 Definição de Cultura Organizacional

Através de informações encontradas no site Wikipédia (acesso em 10 set 2011), um dos primeiros conceitos de cultura surgiu no século XIX pelo antropólogo Edward Burnet Tylor, para explicar o complexo metabiológico, ou seja, algo não biológico, criado pelo homem. Segundo Edward, cultura é definida como o complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, morais, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Schein (1999) relata que o conceito de cultura organizacional já existe há aproximadamente a mais de cem anos, através de estudos antropológicos. Sabe-se que as pessoas diferem entre si por diversos pontos: formas de pensar, agir e comportar. No entanto, elas podem convergir em determinadas opiniões e isso poderia aproximá-las, pois há um denominador comum.

Segundo Robbins (1999) cultura organizacional refere-se a um conjunto de características que a organização preza, mantido por seus membros que as diferencia das outras organizações.

Robbins (2003, p. 288), informa a existência de sete características básicas que, agindo em conjunto, captam a essência da cultura na empresa.

- Inovação e ousadia. O grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos.
- Atenção ao detalhe. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Busca de resultados. O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.
- Concentração nas pessoas. O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.
- Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.

- Agressividade. O grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras.
- Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em oposição ao crescimento.

A cultura organizacional pode ser mais facilmente entendida como a percepção das características da organização pelos seus funcionários, ou simplesmente o fato de gostar ou não dela. O que estaria relacionado à satisfação no trabalho.

De acordo com Alexandre Teixeira (2010, p. 116), “cultura costuma ser definida como o conjunto de ideias e valores com base nos quais as empresas evoluem ao longo do tempo”.

De acordo com Torquato (2003, p. 3), as empresas criam uma cultura baseada na estrutura formal da organização. No entanto, há também a rede informal, formada de expressões de espontaneidade, laços informais e descontração, para este autor:

As empresas modelam, portanto, uma cultura, aqui definida como a somatória dos inputs técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais.

Freitas (1991) aponta que através do artigo de Linda Smircich (1983 *apud* FREITAS 1991, p. XV) foi possível organizar a imensa variedade das visões que se tinha de cultura e de sua relação com a sociedade:

A partir das muito variadas concepções de cultura e organização, vindas da Antropologia e das teorias organizacionais, Linda esboça algumas tendências de investigação e da reflexão sobre cultura organizacional. Tais tendências representam também diferentes aspectos eleitos para pesquisa e teorização no campo mais vasto da cultura organizacional. Smircich faz, portanto, um mapeamento do material produzido na área, a partir de suas raízes na Antropologia e na Teoria das Organizações.

Segundo Schein (1999), a cultura se subdivide em três níveis: artefatos, valores casados e certezas tácitas compartilhadas.

Schein (1999, p. 32) menciona que artefato é aquilo que é concreto e se observa em uma organização, pois se trata da estrutura física em si. Porém é difícil de ser decifrada no ponto de vista das interpretações. “No nível dos artefatos, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato. [...] Apenas caminhando pela empresa ou observando, você não consegue de fato decifrar o que está acontecendo.”

Com relação ao segundo nível, Schein (1999, p. 33) expõe que ao observar os artefatos, você precisa conversar com as pessoas que compõem a organização e fazer

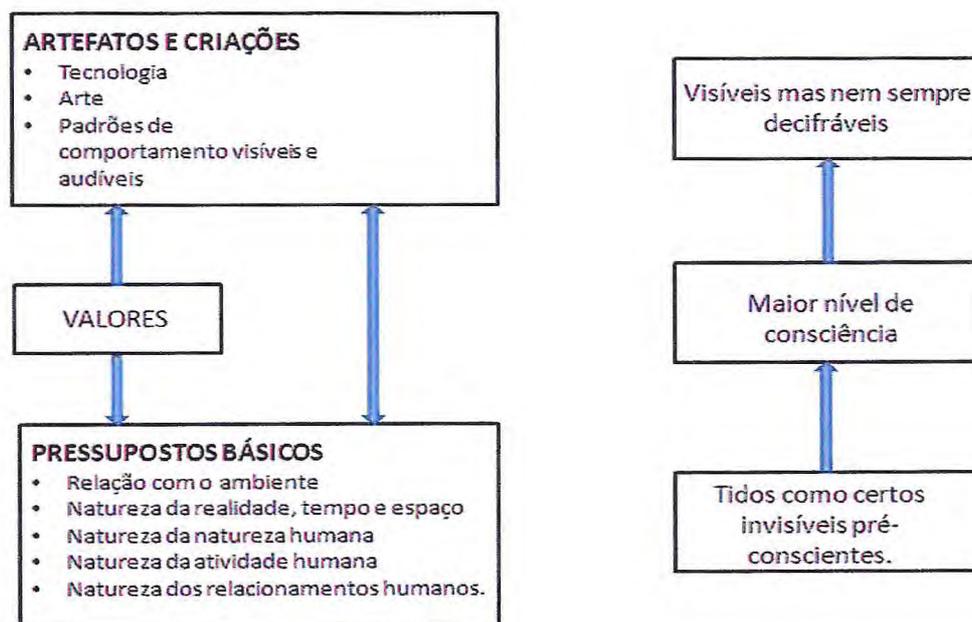
perguntas sobre as coisas que as mesmas observam e sentem, ou sobre o que a organização valoriza. “Os antropólogos as chamam de ‘informantes’ e usam as conversas com elas para decifrar o que está acontecendo.”

Schein (1999, p. 35) mostra que para compreender a cultura é necessário que vá para um nível mais profundo. Faz-se necessário ir às raízes da organização no ponto de vista histórico. “Por toda a história da empresa, quais foram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida? As organizações são criadas por indivíduos ou por pequenos grupos que impõem suas crenças, valores e certezas às pessoas que contratam.”

Ainda com referência à Schein (1999, p. 35):

[...] A essência da cultura são esses valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso. É importante lembrar que eles resultam de um processo de aprendizagem em conjunto. Originalmente, tais ideias estavam apenas na cabeça dos fundadores e líderes. Elas foram partilhadas e admitidas só à medida que os valores e novos membros da organização perceberam que as crenças, valores e certezas dos fundadores levavam ao sucesso da empresa e, por esse motivo, deviam ser corretos.

Figura 1: Níveis da Cultura e suas intenções



Fonte: Adaptado de Edgard Schein (1984, *apud* MARIA ESTER DE FREITAS. *Cultura Organizacional. Formação, Tipologia e Impacto*, McGraw-Hill, 1991, p.10).

Robbins (2003) afirma que a cultura de uma organização é formada por seus fundadores. Os costumes, as tradições e a forma geral de como agir dentro da empresa é o legado deixado para os funcionários.

Ainda com referência à Robbins (2003, p.293), “Os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser”.

Os fundadores da empresa têm um forte senso de identidade e missão do negócio. Nesse sentido, incentivam os funcionários a acreditarem na história da organização. No entanto, quando o negócio em questão dá certo e o sucesso é alcançado, os fundadores e colaboradores iniciam a formação das certezas compartilhadas com relação a essas crenças e valores iniciais. No decorrer do tempo, essas crenças e valores passam a ser tidas como corretas. Quando as empresas obtêm sucesso e os processos implantados começam a funcionar, elas passam a adotar ações constantes para garantir a forma mais correta de fazer as coisas.

Segundo Schein (1999, p.101-102), a forma mais importante de implantar a cultura é exemplo do comportamento dos líderes. “Quando se trata de criar e implantar uma cultura, os novos membros prestam mais atenção no que se faz do que no que se diz. É especialmente relevante o que o líder executa, as medidas que toma, o que ele não gosta, as recompensas e as punições.” O Quadro 1 mostra como os líderes implantam os elementos da cultura, de acordo com Schein (1999).

Quadro 1 - Como os líderes implantam os elementos da Cultura.

<p>I. MECANISMO PRIMÁRIO IMPLANTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em que os líderes prestam atenção e o que avaliam e controlam com regularidade? • Como os líderes reagem aos incidentes críticos e às crises organizacionais? • Qual é o critério usado pelos líderes para alocar recursos escassos? • Como é feita a apresentação, o ensino e o treinamento para cada função? • Qual é o critério usado pelos líderes para alocar recompensas e status? • Qual é o critério observado pelos líderes para recrutar, selecionar, promover, aposentar e excomungar os membros da organização? <p>II. MECANISMOS SECUNDÁRIOS DE ARTICULAÇÃO E REFORÇO</p> <ul style="list-style-type: none"> • O <i>design</i> e a estrutura da organização. • Os sistemas e procedimentos da organização. • As regras e rituais da organização. • O desenho do espaço físico, das fachadas e dos edifícios. • As histórias, lendas e mitos sobre pessoas e acontecimentos. • Declarações formais sobre a filosofia, os valores e os princípios da organização.
--

Fonte: Adaptado de Edgard Schein (*Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. José Olympio Editora, 1999, p.102).

Alguns elementos da cultura são bastante estudados na literatura como os mais importantes. Freitas (1991) trata dos valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e, por fim, comunicação.

Para Shrivastana (1985, *apud* FREITAS, 1991, p. 8), a cultura pode ser encarada como sendo “um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.” Para a autora, esses produtos são criados por pressupostos compartilhados e que o grau de consenso e a homogeneidade destes pressupostos deve-se determinar a força e o caráter único dos produtos e processos culturais.

Os valores são construídos pelos fundadores e alinhados aos objetivos da empresa. Deal & Kennedy (1982, *apud* FREITAS 1991, p. 14) diz que “valores são as

crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização”.

Em síntese, quanto maior a durabilidade dos valores, mais forte será o seu poder de absorção e reforço através de outros elementos culturais neles estabelecidos.

No entanto, Schein (1984, *apud* FREITAS 1991) rebate tratando que os pressupostos (não os valores) são pontos centrais da cultura. Ele afirma que quando a empresa obtém sucesso na resolução de algum de seus problemas coletivos, o procedimento que foi adotado para executar tal solução passa a ser considerado como sendo correto e válido.

Com relação aos ritos, rituais e cerimônias, Deal & Kennedy (1982, *apud* FREITAS 1991, p.21) expõe que “são exemplos de atividades planejadas que tem consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”.

Através dos ritos, rituais e cerimônias, as pessoas têm a noção de como se comportar na empresa, a maneira correta de realizar procedimentos e exercer uma influência visível, reduzindo conflitos e deixando os parceiros mais próximos do diálogo e da troca de experiência.

Schein (1999) também acredita que a cultura da organização é percebida através dos rituais, das cerimônias, dos símbolos e das imagens, dos mitos, da arquitetura, dos objetos dispostos, das histórias, da linguagem, dos valores e hábitos que agregam esta organização e que ajudam os funcionários a interpretar os eventos ocorridos através da rotina diária da empresa.

Para esse autor, as organizações lutam para desenvolver-se e sobreviver, mas encontram duas dificuldades: adaptar-se ao meio ambiente e manter a coerência interna. Ao tratar de adaptação ao ambiente, a empresa procura estabelecer estratégias de negócios, conquistar novas fatias de mercados, estreitar seu relacionamento com *stakeholders*. Quanto a manter coerência interna, fala-se em integrar todas as áreas da organização, para que seus setores estejam funcionando em busca de um objetivo comum à empresa.

Wagner e Hollenbeck (1999, p. 373) trata de uma abordagem sobre a administração simbólica. De acordo com esse autor, “os gerentes tentam influenciar normas e valores culturais arraigados modelando elementos culturais superficiais, como símbolos, histórias e cerimônia que as pessoas utilizam para expressar e transmitir acordos culturais”.

Os gerentes praticantes dessa abordagem percebem que seus comportamentos transmitem aos funcionários uma mensagem sobre os valores e normas da empresa. Com isso, estes gerentes fazem coisas específicas, a fim de fortalecer e inspirar a cultura desejável à empresa.

Robbins (1999, p. 352) menciona que a cultura possui diversas funções dentro de uma organização:

Primeira, ela tem um papel de definição de fronteiras; isto é, cria distinções entre uma organização. Segundo, transmite um sentido de identidade para os membros da organização. A cultura facilita a geração de comprometimento a alguma coisa maior do que o auto-interesse de alguém. Quarta, ela intensifica a estabilidade do sistema social. A cultura é a cola social que ajuda a manter a organização junta, fornecendo padrões apropriados para que os empregados devam dizer e fazer. Finalmente, a cultura serve como um mecanismo de fazer sentido e controle que guia e molda as atitudes e comportamento dos empregados.

Como já relatado, a cultura não é palpável. Ela é imprecisa e implícita. No entanto, cada organização possui a sua, facilmente percebida pelos funcionários, através das regras implícitas, do comportamento individual de cada membro, da forma como lidam com as tarefas diárias, das experiências sofridas, dos sucessos e fracassos dos resultados. Através desse aprendizado, os funcionários memorizam as formas de comportamentos, os valores e as regras que permitem chegar ao sucesso e desenvolvimento da empresa.

Aparentemente, o assunto trata de aspectos muitas vezes ignorados ou definidos com muita simplicidade, porém o tema é profundo e amplo. Aborda aspectos fora da órbita do dia-a-dia da administração. De acordo com Schein (1999), “Se você tratá-la como um fenômeno superficial, se acreditar que pode manipula-la e muda-la quando quiser, você com certeza não conseguirá. Além do mais, a cultura o controla mais do que você controla a cultura”.

Portanto, a cultura organizacional contém muitos elementos que influenciam na estratégia que a empresa pode adotar. Membros da empresa compartilham crenças, modo de pensar e certezas aprendidas como sendo o comportamento diário adequado. Eles executam a prática efetiva de ações sociais que segue um padrão determinado.

3.2 Cultura e Subcultura

No ambiente de trabalho, pretende-se que as pessoas tenham uma percepção comum, sobre crenças e valores organizacionais, independente do setor ou do nível hierárquico exercido. Opiniões semelhantes ao falarem das características essenciais da empresa são uma constante.

No entanto, não significa dizer que cada setor não possua sua cultura ou subcultura diferentes dos demais setores. Há uniformidade com relação à cultura global da organização ou cultura dominante, porém cada área possui suas peculiaridades para executar suas tarefas diárias.

Schein (1999, p. 109) menciona que nas subculturas existem valores essenciais da cultura dominante, embora sejam atribuídos valores específicos, que influenciam nos comportamentos de seus membros.

Se as crenças do fundador se adaptarem bem à realidade do ambiente, a empresa crescerá e amadurecerá. Com o crescimento e amadurecimento, ocorrem vários fenômenos organizacionais novos. Surgem fortes subunidades com base em funções, área geográfica, mercados ou produtos, e essas subunidades precisam sobreviver em seus diversos ambientes externos. Dessa forma, ao se adaptarem a eles, elas desenvolvem crenças e certezas coerentes com as do fundador, mas diferentes delas.

Robbins (2003, p. 288-289) também alega a existência de várias culturas no ambiente de trabalho.

A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos conjuntos de subculturas. Uma cultura dominante expressa os valores centrais compartilhados pela maioria dos membros da organização. [...] As subculturas tendem a desenvolver-se em grandes organizações para contemplar problemas e situações comuns ou experiências vividas pelos seus membros. Essas subculturas são muitas vezes definidas por rótulos departamentais e separação geográfica.

Cada membro da organização possui uma visão de mundo particular e valores próprios. As pessoas que possuem experiências profissionais parecidas tendem a desenvolver visões de mundo semelhantes no que se refere à sua prática profissional.

Dai surge o conceito de identidade social, segundo Matias (2010, p. 23) “indivíduos ocupando posições comparáveis em organizações similares, executando o mesmo tipo de tarefa e tendo acesso a experiências parecidas tendem a desenvolver valores, comportamentos, padrões e uma linguagem similar”.

Dentro da empresa, grupos de um mesmo setor, que possuem formação similar, compartilham certo tipo de conhecimento, certos vocabulários e até gírias que somente este eles entendem.

Matias (2010, p. 305) afirma a complexidade da abordagem dos subgrupos: “Esse conceito – identidade social – não é simples. Na maioria das vezes encontramos subgrupos dentro de outros subgrupos até chegarmos ao individuo como unidade de análise”.

Alexandre Teixeira (2010, p. 127) considera que:

Culturas unilaterais, que reúnem pessoas que pensam parecidos, têm os mesmos valores e a mesma maneira de trabalhar, podem bloquear a diversidade de pensamento. É o caso de uma empresa que junta um grupo de pessoas motivadas por resultados, que gostam de competição e de ser desafiadas, e que se dispõem a trabalhar sob um sistema de controle permanente de despesas.

As pessoas que fazem parte de uma subcultura dividem dos mesmos valores e pressupostos. Constituem jeito próprio de executar os procedimentos referentes à realização de seu trabalho, com isso, surge o compartilhamento dessas certezas. Entram em choque quando trabalham com grupos de subculturas diferentes, mesmo fazendo parte de uma cultura dominante. Neste contexto ressalta-se a importância do papel do gestor, no sentido de amenizar certos estereótipos e alinhar as subculturas.

Schein (1999) evidencia que ao longo dos anos, os funcionários vão compartilhando experiências comuns e com isso firmando a base de certezas sobre como são as coisas e como elas devem ser feitas.

A cultura dominante na organização é importante porque define o comportamento adequado e desejado àquela organização. Se não existisse, não haveria a uniformidade de interpretação dos atos.

Existe também a cultura formal e informal dentro da organização. Nem sempre a cultura que prevalece na organização é a formal. Muitas vezes a cultura da empresa é divulgada apenas na teoria. Matias (2010, p. 306) considera que:

As soluções, os princípios, as formas de comportamento e os padrões representativos da visão de mundo dos dirigentes são difundidos oficialmente na organização por meio de treinamentos, publicações (revista e jornais internos, comunicados, regulamentos), discursos oficiais do diretor presidente e dos gerentes, etc. Porém, [...] cada subgrupo organizacional tem sua própria visão de mundo, sua forma de pensar e solucionar problemas, seu mecanismos de decisão. [...] É interessante, então, observar os valores professados – os que são oficialmente propagados como os melhores pelos dirigentes – e os valores efetivamente praticados – o que realmente se faz. Essas são as diferenças típicas da estrutura formal e informal – o que consta dos documentos oficiais e organogramas – e as práticas concretas e reais dos atores sociais [...].

Contudo as organizações possuem culturas distintas, semeando valores que as consideram relevantes para atingir os resultados divulgados nas suas missões. De acordo com Robbins (1999), as organizações possuem culturas fracas e fortes.

Normalmente, as culturas mais fortes, causam maior impacto ao funcionário, pois os mesmos ficam mais envolvidos e comprometidos com as crenças da empresa, o que implicaria em grande influência do comportamento. Ainda com referência a Robbins (1999, p. 289), “o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental”.

Além disso, o resultado de uma cultura forte é o maior compromisso entre os membros, menor rotatividade e mais coesão entre as equipes. Quando se dispõe de uma cultura forte, a organização fica mais autônoma, já não há necessidade de documentação escrita para certas ações ou preocupação de aprendizado ou enunciar regras de comportamentos. Os funcionários sentem-se responsáveis por alcançar o sucesso da empresa.

Alexandre Teixeira (2010, p. 127) relata que “o principal risco trazido por uma cultura organizacional forte é que a confiança excessiva em seus valores pode tornar as lideranças emocionalmente incapazes de aceitar a necessidade de mudar.”.

4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, será tratado a conceituação de mudança organizacional, resistência, abordaremos a sobre a eficácia dos agentes de mudanças e finalizando com as formas de promover mudanças.

4.1 Mudança

Um dos temas que vem chamado atenção de diversos autores é a necessidade de administrar e planejar mudanças. Vive-se num mundo de constantes mudanças: tecnologia, biologia, medicina, meio ambiente, valores sociais e demografia. As empresas estão constantemente buscando reagir a mudanças externas e pensando em ações criativas para o futuro a fim de estabelecer sucesso financeiro por longo prazo.

As organizações necessitam estar preparadas para rápidas mudanças a fim de serem capazes de expandir, encolher ou diversificar, de acordo com suas necessidades. A proporção de mudanças que se verifica atualmente tem sido mais elevada do que antigamente, pois as vantagens da incorporação de novos métodos de trabalho e tecnologias no ciclo de negócios das organizações têm gerado impactos e necessidades de mudanças contínuas. (MATIAS, 2010, p. 60)

Segundo Schein (1999, p. 117) “quando os elementos da cultura se estabilizam, o problema da mudança torna-se mais complicado.” Isso se dá porque os colaboradores terão que desaprender crenças, valores, atitudes e certezas que estavam habituados para aprender novas. As pessoas criam essa resistência porque esse desaprendizado gera desconforto e ansiedade. O autor ainda sugere um modelo que envolve três estágios e vários subestágios sobre a mudança, conforme o Quadro 2:

Quadro 2: Um Modelo de Mudança Transformadora.

UM MODELO DE MUDANÇA TRANSFORMADORA	
ESTÁGIO 1	<i>Descongelar: criando a motivação para mudar</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfirmação • Criação da ansiedade pela sobrevivência ou da culpa • Criação de uma segurança psicológica que sobrepuje a ansiedade do aprendizado.
ESTÁGIO 2	<i>Aprendendo novos conceitos e novos significados para velhos conceitos</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Imitação e identificação com modelos • Exploração para encontrar soluções e aprendizado com tentativas e erros
ESTÁGIO 3	<i>Internalizando novos conceitos e significados</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporação no autoconceito e na identidade • Incorporação nos relacionamentos em evolução

Fonte: Adaptado de Edgard Schein (*Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. José Olympio Editora, 1999, p.118).

Schein (1999) afirma que o início de qualquer mudança começa com a desconfirmação. As pessoas tendem a manter o equilíbrio estável. Porém, ao ocorrer uma mudança há um desequilíbrio e faz-se necessário administrar e criar motivação para lidar com tudo isso. Surge uma ansiedade, um desconforto interno onde as pessoas tendem a se culpar por não conseguirem alcançar os objetivos. Ao mesmo tempo em que se reconhece a necessidade de mudança, de abandonar velhos hábitos e aprender novos, as pessoas começam a sentir a ansiedade decorrente do aprendizado. O autor lista alguns passos a ser implementados, em ordem cronológica de ação, para que o agente de mudança deva criar uma segurança psicológica para os colaboradores na empresa.

1. Forçar uma visão positiva. A pessoa deve acreditar que a nova forma de trabalhar trará benefícios a ela e à empresa;
2. Formalizar o treinamento. O treinamento e a capacitação trarão novas habilidades e atitudes nas pessoas;
3. Envolver o aprendiz. Depois do treinamento formal, as pessoas serão capazes conduzir sua própria maneira de aprender informalmente.
4. Treinamento informal ou grupos “familiares” e equipes relevantes. Os grupos devem ser treinados informalmente e exercitados para que as novas normas possam ser planejadas em equipe.
5. Instrução, exercícios e *feedback*. Através dos exercícios, os colaboradores poderão aprender com possíveis erros, não comprometendo o trabalho em si e obtendo *feedbacks* para melhoria.
6. Comportamento positivo como modelo. As pessoas devem espelhar-se em quem comportamentos positivos.
7. Grupos de apoio. Um grupo de apoio deve ser criado com o objetivo de trocar de depoimentos, compartilhar ideias e desabafar sobre as dificuldades vivenciadas.

Estruturas e sistemas coerentes. A nova forma de agir e trabalhar devem ser coerentes com a estrutura organizacional e o sistema de recompensas e disciplina adotadas na empresa.

O processo de mudança transformadora finaliza no último passo onde novos processos são internalizados a fim de obter novos comportamentos. Ao ajustar o comportamento desejado com a personalidade do aprendiz, alinhado às expectativas da empresa, ele tornará parte do grupo.

De acordo com Freitas (1991, p. 115), “Ainda que o planejamento da mudança seja assumido como possível, é consenso entre os adeptos dessa visão que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência.”.

Ainda com referência a Freitas (1991), alguns estudiosos veem que a cultura é um produto social dos grupos organizacionais e não concordam com a possibilidade de a mudança resultar de concepções da cúpula administrativa. No entanto, outros estudiosos veem os líderes como criadores da cultura, sendo responsáveis pela sua definição e propagação na empresa.

Vijay Sathe (1983, *apud* FREITAS, 1991), garante que gestores influenciam a mudança cultural. Além disso, reconhece que os valores e crenças influenciam o comportamento e que isso reforça e confirma esses valores. Sendo assim, a melhor maneira de se promover uma mudança cultural é atuar sobre o comportamento, e os fatos motivacionais devem ser baseados em causas intrínsecas; ou seja, se a mudança de comportamento tiver como base motivações externa, as pessoas continuarão apegadas aos valores e crenças anteriores.

Deal e Kennedy (1982, *apud* FREITAS, 1991) consideram que a parte mais difícil de uma transformação organizacional é a mudança cultural e que muitos gestores não consideram esse dado.

4.2 Resistência

Segundo Robbins (2003), as organizações e seus membros resistem à mudança é uma descoberta bastante documentada nas pesquisas sobre comportamento individual e organizacional.

Ainda com referência a esse autor, considera que de certa forma essa resistência é positiva. “Se não houvesse essa resistência, o comportamento organizacional assumirá características de causalidades caóticas.” (ROBBINS, 2003, p. 455).

Porém, são muitas as desvantagens com relação às resistências as mudanças. A mudança em si, é transformadora e difícil. As pessoas sentem-se inseguras com o novo. Há uma ansiedade natural em relação à sobrevivência dentro da organização.

Wagner e Hollenbeck (1999) diz que as pessoas tendem a resistirem àquilo que consideram como ameaça à forma de fazer as coisas. O autor fala sobre a intensidade da mudança, quanto mais intensa maior a resistência resultante.

Bornholdt (1997 *apud* MATIAS 2010) considera que num processo de mudança ou de resistência a ela muitos fatores podem ser levantados. O autor considerou três:

- A barriga da mudança;
- O tempo da mudança; e
- O manifesto e o latente.

Conforme esse autor, no começo da implantação das mudanças, a barriga da mudança é inevitável, mas as empresas devem estar preparadas para tornar a resistência menor possível. Para programar o novo projeto, faz-se necessário cumprir um cronograma pré-estabelecido. Porém, muitas empresas o ignoram. O último fator fala da diferença entre o manifesto e o latente. Nas empresas, o que comentado e exposto para discussão é o manifesto, e o que não é falado é o latente.

Bornholdt (1997 *apud* MATIAS 2010, p. 61) destaca que:

As empresas devem procurar preparar e discutir os projetos de mudanças com uma ponta o iceberg maior. Quanto maior o manifesto for para o latente, maior é a interação e consequentemente menor é a barriga da mudança e o tempo emocional.

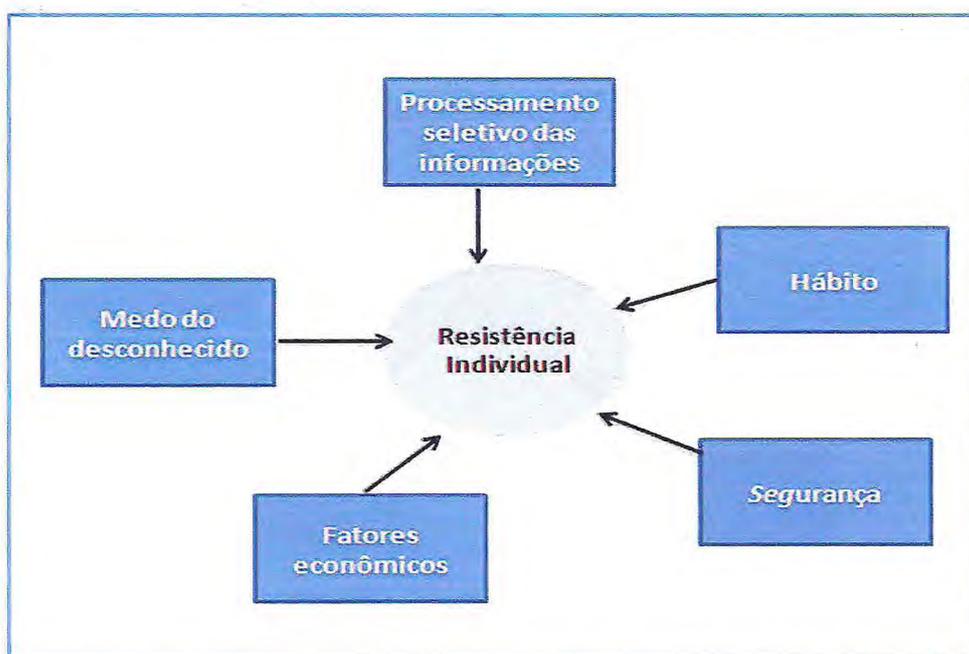
Robbins (2003, p. 456) expõe que a resistência implícita ou adiada é a mais difícil de ser administrada.

Os esforços de resistência implícitos são mais sutis – perda de lealdade com a organização, falta de motivação para trabalhar, aumento dos erros, maior absenteísmo devido a doenças – e, portanto, mais difíceis de identificar. [...]Uma mudança pode produzir o que parece ser apenas uma reação mínima no momento em que é iniciada, mas que semanas, meses ou até anos depois, manifesta-se como resistência. Ou uma mudança isolada, que em si e por si mesma poderia exercer pequeno impacto, torna-se a gota d'água que faz o copo transbordar. As reações à mudança podem acumular-se e depois explodir em uma resposta que parece totalmente desproporcional à ação da mudança qual deriva.

Robbins (2003) classifica as fontes de resistências como resistência individual e resistência organizacional para fins de análise. No entanto, explica que essas fontes, muitas vezes, estão sobrepostas na realidade empresarial.

Segundo Robbins (2003) as fontes de resistência individual estão associadas a características humanas básicas: percepções, personalidades e necessidades. De acordo com a Figura 2, estão expostos os principais motivos pelos quais os indivíduos resistem à mudanças.

Figura 2: Fontes de Resistência Individual à Mudança.



Fonte: Adaptado de Stephen P. Robbins (*Administração – Mudanças e Perspectivas*. Editora Saraiva, 2006, p.456).

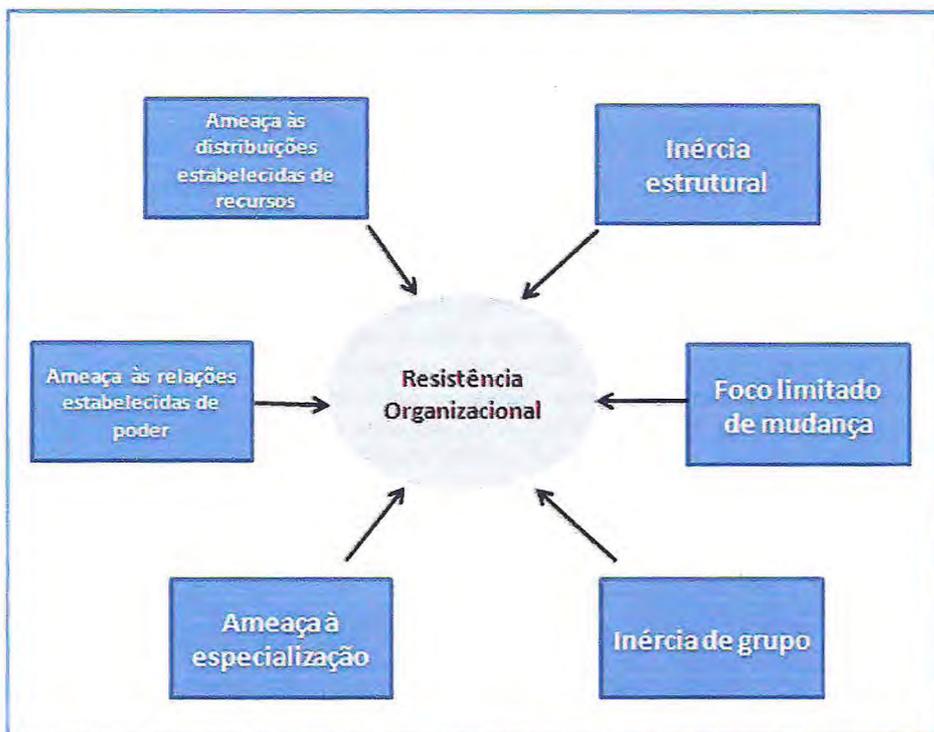
As mudanças trazem às pessoas a sensação de insegurança e incerteza sobre o futuro. A quebra da rotina ocasionada pela introdução de alteração no ambiente de trabalho torna-se uma fonte de resistência. As pessoas estavam habituadas com a maneira de realizar as tarefas na empresa. Além disso, naturalmente, as pessoas possuem medo do desconhecido, do novo. Ao ocorrer uma mudança, as pessoas temem por não saberem o que ocorrerá na empresa, existe uma desestabilidade emocional.

[...] Os indivíduos moldam o mundo por meio de suas percepções. Uma vez que tenham criado esse mundo, ele resiste à mudança. Dessa forma, os indivíduos são culpados por processarem seletivamente as informações, para manter suas percepções intatas. Eles ouvem aquilo que desejam ouvir.

Ignoram informações que contestam o mundo que criaram. [...] (ROBBINS, 2006, p. 459).

Quanto à resistência organizacional, Robbins (2003) fala que as empresas naturalmente são conservadoras, de que resistem ativamente às mudanças. O autor indica seis fontes de resistência organizacional, conforme a Figura 3 mostra.

Figura 3: Fontes de Resistência Individual à Mudança.



Fonte: Adaptado de Stephen P. Robbins (*Administração – Mudanças e Perspectivas*. Editora Saraiva, 2006, p. 459).

O autor diz que as organizações contratam as pessoas por elas se ajustarem ao sistema da empresa. Então, as pessoas são modeladas e coordenadas para se comportarem da forma desejada. Ao ocorrer alguma mudança, a inércia estrutural atua de forma a manter a estabilidade do ambiente.

As mudanças ocorridas nos subsistemas da empresa tendem a serem excluídas pelo sistema maior, uma vez que todos os subsistemas são interligados e uma mudança a afetaria a todos.

A inércia de grupo pode ser bastante prejudicial ao processo de adaptação aos novos processos, pois mesmo que as pessoas individualmente queiram mudar, elas poderiam sofrer repreensão pelos outros por transgredir as normas da equipe.

Outras fontes de resistências organizacionais é a ameaça à especialidade de alguns grupos, bem como de descentralização de poder. Redistribuir autorização de tomada de decisão pode ser uma ameaça.

As pessoas responsáveis por alocar recursos para a empresa veem a mudança como uma ameaça, pois estarão preocupados em redução de custos ou diminuição de funcionários.

4.3 Agentes de Mudanças

Agentes de mudança internos normalmente são gerentes em posição elevada na organização e que têm muito a perder com a mudança. Na realidade, eles acederam a seus postos de autoridade mediante o desenvolvimento de habilidades e padrões de comportamento que até agora foram favorecidos pela organização. A mudança é uma ameaça a essas habilidades e padrões. (ROBBINS, 2003, p. 465).

Schein (1999) ressalta que o gerente de mudança deve ter atenção no resulta que deseja atingir. Inicialmente, ele precisa decidir se a adoção do novo comportamento deve ser por todos na empresa ou apenas um grupo. Ainda segundo esse autor, ao examinar uma empresa cuja cultura deve ser modificada, deve-se pensar em todos na organização: nos vários grupos de trabalho, nos níveis hierárquicos, nos departamento e nas unidades geográficas. Se apenas algumas pessoas mudarem, provavelmente ao voltarem para seu grupo de trabalho, que elas continuem com as normas antigas.

Sathe (1983 *apud* FREITAS, 1991) expressa que para evitar ações inadequadas do novo comportamento, devem-se remover as pessoas que não aceitam os novos padrões de valores e crenças, transferindo para outras empresas diferentes ou demitindo. Inclusive, o autor expõe que este método é muito poderoso em produzir mudança na cultura.

Robbins (2003) afirma que muitos gestores desempenham a função de agentes de mudança. O autor ainda confirma que os gerentes precisam programar mudanças repentinas e reconstruir a empresa diante de novos cenários.

Geralmente ao iniciar um processo de mudança dentro de uma organização o há uma queda no desempenho organizacional. Os líderes como agentes de mudanças devem estar atentos e conscientes quanto ao processo de mudança, minimizando os impactos que causam quanto o comportamento dos colaboradores.

4.4 Superando a Resistência à Mudança

Robbins (2003) afirma que não existe nenhuma abordagem fácil ou eficaz quando se trata na implementação de mudanças sem que haja dor ou perda. No entanto, podem-se aumentar as chances de sucesso quando se propõe um alinhamento adequado de planejamento e execução. É necessário fazer avaliação do clima para saber se está propício a mudança, definir estratégias para diminuir os riscos de resistência e, por fim, utilizar meios para lidar com a resistência à mudança, conforme Kotter (1979 *apud* ROBBINS 2003) sugere:

- Educação e comunicação. Podem-se reduzir as resistências promovendo uma comunicação eficiente aos funcionários, informando sobre o processo e lógica da mudança, esclarecendo as possíveis dúvidas e incertezas existentes.
- Participação. Esta tática propõe que as pessoas sejam envolvidas no processo de mudança. Isso pode garantir o comprometimento das pessoas e também obter a qualidade na decisão da mudança.
- Facilitação e apoio. Com a mudança, muitos funcionários podem estar ansiosos e temerosos por seus empregos, então essa tática aconselha que haja treinamento de novas habilidades e aconselhamento e terapia de empregados.
- Negociação. Sugere que o agente de mudança proponha uma troca de algo de valor por uma diminuição de resistência.
- Manipulação e cooptação. Tentativa de desfazer influências contrárias a mudança, tornar fatos atraentes, ocultar informações indesejáveis e, até mesmo, criar ou inventar histórias falsas para conseguir atrair os funcionários a aceitar a mudança.
- Coerção. Execução de uma ameaça direta ou de força sobre os resistentes. Pode-se ter como exemplo, ameaças de transferência, avaliações de desempenho baixa ou perda de promoções.

Segundo Allen (1985 *apud* FREITAS 1991), a mudança ocorre por meio da questão das normas. Para ele, normas são todos os comportamentos esperados, aceitos e mantidos pelo grupo, ou seja, um comportamento aprovado. As pessoas, portanto, são encorajadas e recompensadas ao seguirem essas normas e, ao descumpri-las, são punidos. Seguindo este modelo, as mudanças no sistema normativo apresentam quatro fases:

1. análise da cultura e define os objetivos, desenvolvendo um plano global identificando os possíveis obstáculos;
2. introduz-se o sistema e realiza-se o envolvimento das partes afetadas;
3. a mudança sistemática da cultura é iniciada, considerando os indivíduos de trabalho, grupos de trabalho, lideranças, políticas, programas e procedimentos organizacionais; e
4. a mudança é avaliada, e então, são realizadas modificações e a extensão do programa para outras áreas da empresa.

5. ESTUDO DE CASO – BANCO ITAÚ UNIBANCO SA

Neste capítulo, será exposto um estudo de caso em uma agência bancária do Banco Itaú Unibanco SA para confrontar os fundamentos teóricos com a prática, uma vez que a empresa passou por um processo de fusão no ano de 2008.

5.1 Históricos dos bancos

5.1.1 Unibanco

De acordo com informações disponíveis em sua página da internet (acessada dia 09 de set 2009) o Unibanco deu início suas atividades bancárias a partir de 1924 com uma carta patente do governo federal autorizando o funcionamento da sessão bancária da Casa Moreira Salles, que era na época, uma loja de comércio em Poços de Caldas, em Minas Gerais. Desse comércio surge uma instituição independente, a Casa bancária Moreira Salles e em 1940, tornou-se o banco Moreira Salles, resultado fusão com o banco Machadense e a Casa Bancária de Botelhos.

Com a aquisição de parte dos ativos do Banco Nacional, em 1955, o Unibanco expandiu sua rede para 1.446 dependências do Brasil, sendo assim, um fator importante para seu crescimento.

Ainda de acordo com as informações do *site* fornecidas pelo Unibanco, somente em 1975, após diversas reorganizações, como fusões e aquisições, é que ele passa a ter o nome Unibanco, União de Bancos Brasileiros S/A, UBB.

De acordo com o relatório de administração do Unibanco 2008, um ponto relevante para o crescimento da empresa foi aquisição da metade da Fininvest, uma financeira com grande experiência na área de operações de crédito, e o lançamento de suas ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), sendo o primeiro banco brasileiro a negociar títulos nos Estados Unidos.

Novas parceiras foram surgindo, como a Globex/Ponto Frio, através do banco Investcred e o Magazine Luiza, formando o Luizacred. O Unibanco ainda fez menção, no site, a outros fatores importantes: a aquisição do Hipercard, com 70.000 estabelecimentos comerciais no Nordeste, as operações brasileiras do BNL, Banco *Nazionale Del Lavoro*, ao grupo Sonae, Dibens, Banco Cruzeiro do Sul, grupo Ipiranga e o grupo VR, além de ingressar no Bovespa.

Enfim, observando a história do Unibanco, percebe-se que ao longo dos anos a empresa criou parceiras e alternativas para manter-se forte no mercado, contribuindo para o desenvolvimento econômico do país, através de suas iniciativas de geração de empregos, apoio à cultura nacional e financiamentos as demais empresas de outros setores da economia.

5.1.2 Itaú

O Banco Itaú tem sua origem no Banco Central de Crédito, constituído em 1943 por Alfredo Egydio de Sousa Aranha. O início de suas operações seu em janeiro de 1945, com as primeiras cartas de créditos autorizando as operações bancárias, com a inauguração da primeira agência, na Rua Benjamim Constant, em São Paulo.

Em 1948, ingressa na organização Eudoro Villela, genro de Alfredo, que posteriormente viria a formar com Olavo Egydio Setubal, a célula de liderança que seria responsável por importante período de desenvolvimento do banco. Em 1952, houve alteração da razão social do Central de Crédito para Banco Federal de Crédito S.A., por recomendação do Governo Federal que usaria a denominação para a instituição que passaria a ser o banco Central do Brasil.

Durante a década de 60, o Banco Itaú dá início a uma série de fusões e aquisições bancárias, adotando a estratégia de expansão e aumentando sua área de atuação pelo país.

Em 1964, o Banco Federal de Créditos se funde com o Banco Itaú S.A., banco mineiro voltado ao crédito rural. A fusão foi concretizada em 1965, dando origem ao Banco Federal Itaú. Com a Lei da Reforma Bancária, a instituição começa a fazer novas aquisições e a buscar novos horizontes em outras regiões do país. Durante a década de 60, houve mais fusões, em 1966 – Banco Sul Americano do Brasil S.A. e 1969 – Banco da América S.A..

Em 1970, o Banco Federal Itaú compra o Banco Aliança SA., ampliando sua extensão à região nordeste. Mais tarde, em 1973, acontece uma nova incorporação: o Banco Português do Brasil. Em setembro de 1974, o Itaú assume o controle do banco União Comercial S.A., após uma série de operações complexas com o Banco Central que via no Itaú o banco mais capacitado para assumir aquela instituição.

Em 1980, O Banco Itaú inaugura a primeira agência fora do Brasil, em Nova York. E no final deste ano, na Argentina em Buenos Aires. Em 1993, Roberto Egydio Setubal assume o cargo de presidente executivo. Neste mesmo ano, a Itaúsa Portugal constitui o Banco Itaú Europa S.A. O Itaú também expande sua atuação na Argentina, a antiga agência Argentina é convertida no Banco Itaú Argentina S.A. Em 1995, o Itaú incorpora o Banco Francês e Brasileiro S.A. Posteriormente surge o Itaú *Personnalité*.

Em 1997, o Itaú amplia sua capacidade de atender clientes e investidores nos mercados financeiros internacionais, adquirindo o Banco Itaú Europa Luxembourg, controlado pela *holding* Itaúsa Portugal. No primeiro leilão de privatização de bancos estaduais, o Itaú adquire o Banco Banerj S.A. Em 1998, é a vez do Banco do estado de Minas Gerais (Bemge) e depois a aquisição do Banco Del Buenos Ayres, incorporado ao Itaú Argentina, que mais tarde deu origem ao Banco Itaú Buenos Ayres S.A.

5.1.3 Fusão

No dia 03 de novembro de 2008, numa operação sem precedentes, os grupos Itaú e Unibanco decidiram se unir para criar um conglomerado, a maior empresa financeira do Brasil e do Hemisfério Sul, a qual também passava a integrar o grupo dos vinte maiores bancos do mundo. Esse processo foi consolidado após quinze meses de diálogo entre os presidentes executivos do Itaú, Roberto Egydio Setubal, e do Unibanco, Pedro Moreira Salles. Onde Roberto passa a ocupar a presidência executiva da nova organização, e Pedro, a presidência do Conselho de Administração.

Entende-se que não se constrói uma cultura do dia para a noite. Ela deve ser formada com uma finalidade de engajamento de todos, para que haja sentido em sua prática diária. Após a fusão e durante a criação da nova cultura, os bancos levaram em consideração valores das duas organizações. Então, deu-se origem aos valores do “novo” banco, resumindo-se em dez performances as quais o Banco Itaú Unibanco intitulou como sendo o programa Nosso Jeito de Fazer. São eles:

1. Todos pelo cliente.
2. Paixão pela performance.
3. Liderança ética e responsável.
4. Craques que jogam para o time.
5. Foco na inovação e inovação com foco.

6. Processos servindo pessoas.
7. Ágil e descomplicado.
8. Carteirada não vale.
9. Brilho nos olhos.
10. Sonho grande.

O banco crer que os valores que a empresa acredita estão nas atitudes no Nosso Jeito de Fazer.

De acordo com o relatório anual de sustentabilidade (2008), a nova cultura foi tema de votação para os funcionários. Segundo o *site*, houve uma pesquisa da qual participaram quarenta e três mil funcionários dos quais votaram em vinte palavras que os inspiravam a ir trabalhar. Conforme as palavras de Roberto Setubal no relatório de sustentabilidade (2008):

Esse projeto é de fundamental importância para o futuro do Itaú. Por meio dele, continuaremos a escrever a história de nossa organização com evolução. Temos uma cultura que busca a excelência, que busca resultado, que busca a diferenciação. Já chegamos até aqui e acreditamos que podemos fazer mais e melhor.

Em agosto de 2009, O Itaú Unibanco foi eleito uma das cem melhores empresas para se trabalhar, segundo levantamento realizado pelo Instituto *Great Place to Work* e divulgado pela revista *Época*. Comprovação de que seus colaboradores pensaram grande e abraçaram a proposta do novo banco. Fazer parte dessa seleta lista requer que as empresas se destaquem na visão de seus colaboradores, em credibilidade, respeito, imparcialidade e orgulho. O resultado reflete o otimismo dos colaboradores com a proposta da organização. O reconhecimento também deixou transparecer nas práticas de gestão de pessoas das duas organizações com foco no desenvolvimento das lideranças e das equipes, busca pela meritocracia e a preocupação em ouvir os colaboradores. O Itaú Unibanco está entre as melhores empresas para trabalhar devido às qualidades e talentos dos seus funcionários. A responsabilidade do banco só aumenta, a medida que aumenta suas expectativas, procurando melhorar constantemente práticas de gestão e ambiente de trabalho.

5.2 Metodologia

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de se aprimorar os temas escolhidos, interdependentes em relação ao assunto. A respectiva

pesquisa foi fundamental para o aprofundamento das questões principais do trabalho, inclusive serviu de base, influenciando na análise dos dados coletados.

Através do estudo da metodologia a autora procurou métodos e instrumentos adequados à realidade do objeto da pesquisa. Diante das opções existentes, o presente ensaio foi classificado do seguinte modo:

- Pesquisa básica de acordo com a natureza, pois a mesma não tem aplicação imediata nem gera produtos ou processos;
- Pesquisa exploratória, com o objetivo de obter maior compreensão e descobrir mais sobre o tema;
- Estudo de caso quanto ao procedimento visto que o contexto e o fenômeno estudado são claramente definidos;
- Pesquisa qualitativa, pois o presente trabalho se deteve a aspectos não quantitativos seja no trabalho desenvolvido com os dados coletados, seja na análise dos mesmos.

Participaram da pesquisa os 15 colaboradores que compõe o quadro geral de funcionários da agência sob o nº. 1587 do Itaú-Unibanco, situada na Avenida Gomes de Matos, 550 neste Estado, nesta Capital, abrangendo os setores comercial, operacional e jurídico. Este número corresponde ao universo da pesquisa.

A pesquisa foi realizada com o emprego de questionários (vide apêndice A), utilizando 27 questões padronizadas. Este instrumento de coleta de dados foi elaborado com 22 perguntas objetivas e 5 questões subjetivas, sendo as últimas devidamente justificadas. Tais questões foram divididas em quatro blocos: dados gerais dos funcionários, cultura organizacional, mudança organizacional e fusão.

Inicialmente, foi realizado o pré-teste com três gerentes das seguintes áreas: operacional, comercial e jurídica. Este pré-teste teve a finalidade de avaliar as questões, quanto a interpretação correta de seus enunciados. Através dos resultados do pré-teste foi possível excluir e reformar as questões sob os números 9, 16 e 27 que estavam causando dupla interpretação nos avaliados e, finalmente, criar o questionário definitivo entregue aos demais colaboradores.

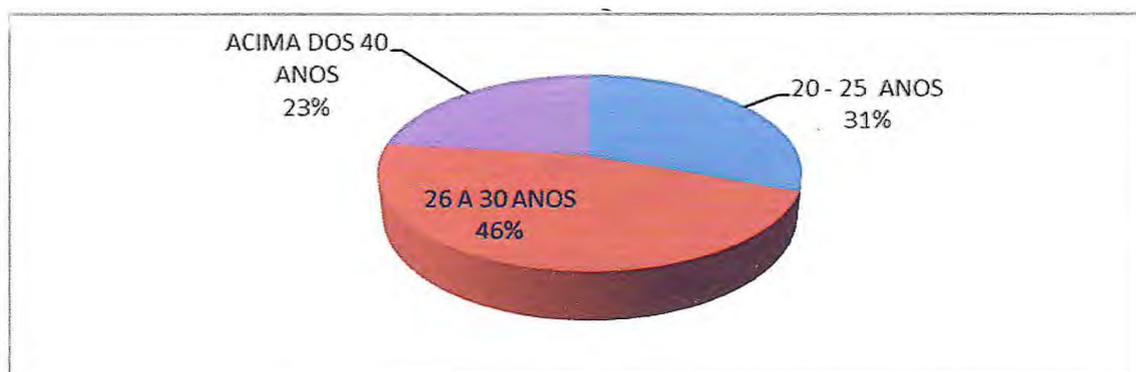
Os colaboradores realizaram o questionário após encerrar o expediente bancário. A fim de se obter resultados mais fiéis de acordo com a realidade diária dos colaboradores, a pesquisa foi realizada de forma anônima. Dois colaboradores se recusaram a responder, sem justificar o motivo, o que não comprometeu a análise dos dados da pesquisa.

5.3 Análise da pesquisa

Na análise dos dados gerais dos colaboradores foram consideradas sete variáveis: idade, tempo de empresa, escolaridade, banco de origem e o sexo desses colaboradores.

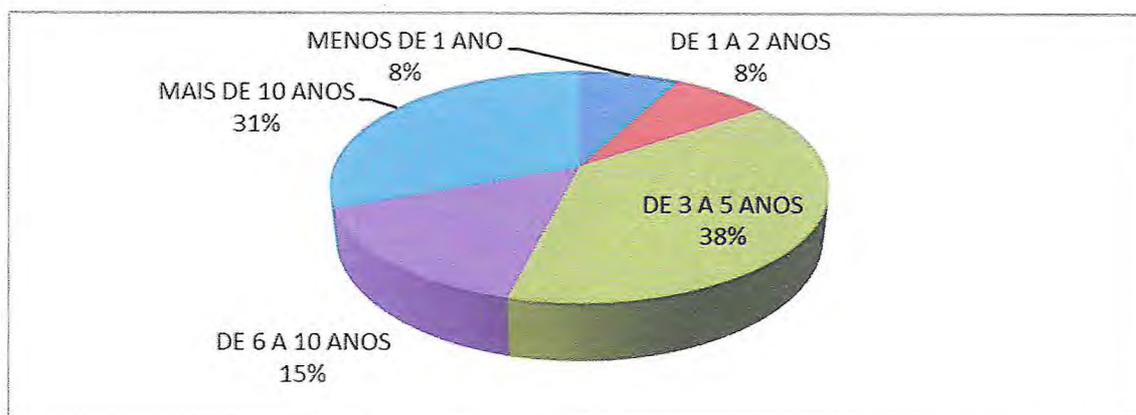
Abaixo está o gráfico da primeira variável onde mostra a faixa etária dos entrevistados: 31% dos colaboradores estão entre 20 e 25 anos, 46% estão entre 26 a 30 anos e 23% estão acima dos 40 anos.

Gráfico 1: Idade



Fonte: Própria.

Gráfico 2: Tempo de empresa



Fonte: Própria.

Através do Gráfico 3, observa-se o nível de escolaridade dos funcionários, apenas 8% possuem ensino médio completo, 23% possuem superior incompleto mas em curso, 46% apresentam curso superior já concluído e 23% têm algum tipo de pós-graduação completa.

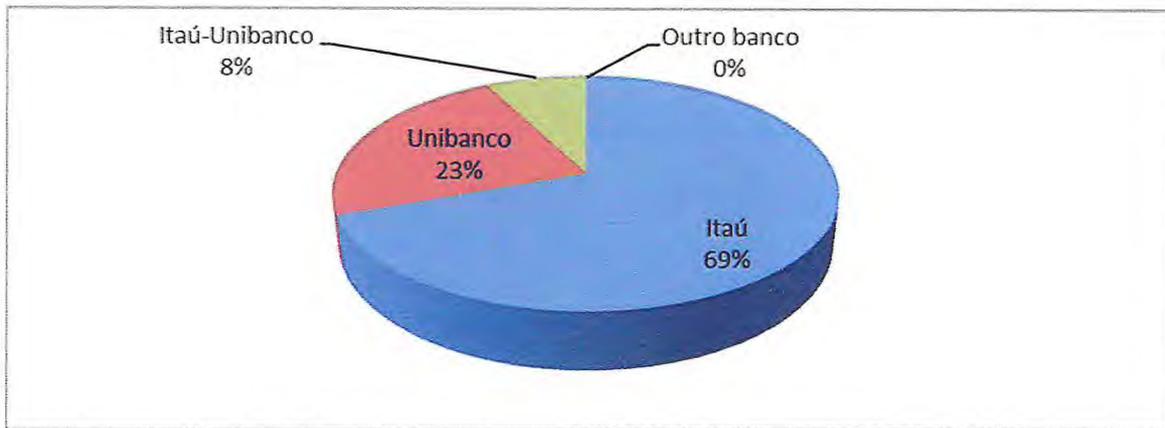
Gráfico 3: Escolaridade



Fonte: Própria.

A pesquisa mostrou que 69% dos colaboradores já faziam parte do quadro de funcionário do Banco Itaú, 23% eram do Unibanco e apenas 8% ingressaram no banco após a fusão.

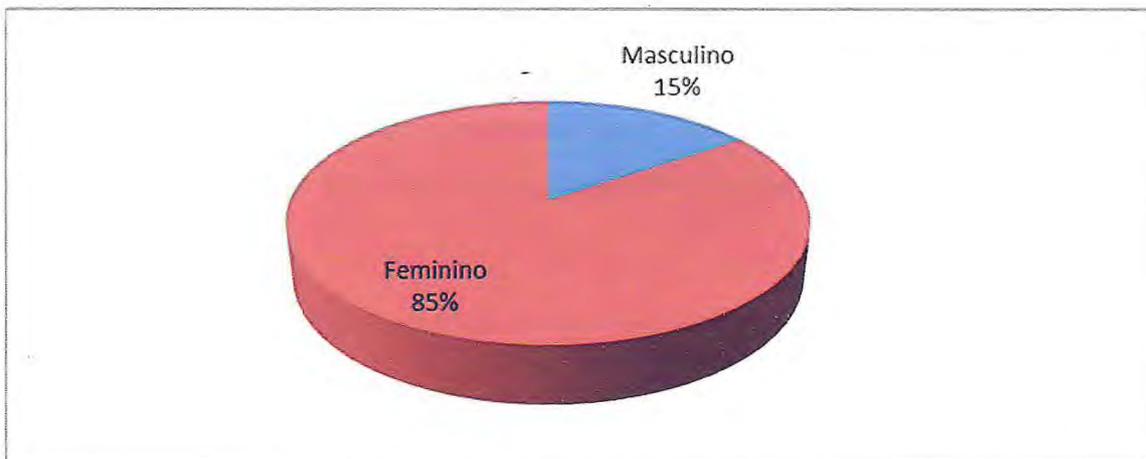
Gráfico 4: Banco de Origem



Fonte: Própria.

Além disso, 85% dos entrevistados são do sexo feminino e 15% do masculino, evidenciando uma característica da empresa, onde possui maior quantidade de colaboradores mulheres.

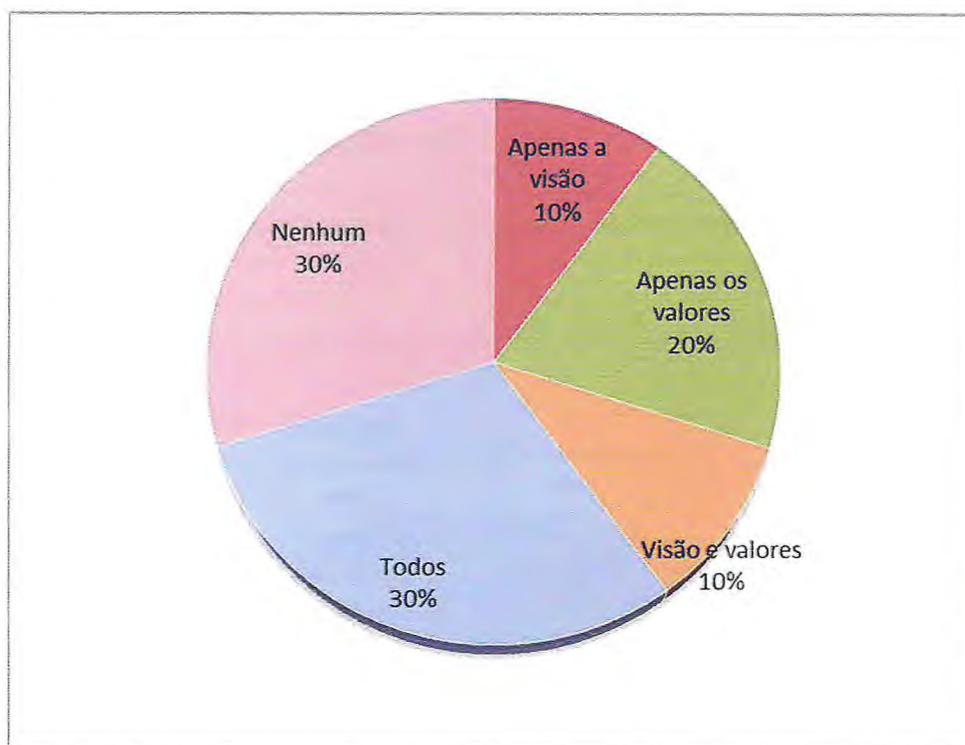
Gráfico 5: Sexo



Fonte: Própria.

No segundo bloco, os funcionários responderam as perguntas relacionadas a cultura organizacional. Inicialmente foi questionado se os mesmos seriam capazes de recordar quais eram a missão, visão e valores da empresa anteriores à fusão. O resultado obtido foi: 30% lembram-se de todos os itens, 10% recordam-se apenas de visão e valores, 30% não se lembram de nenhum item, 10% recordam-se somente da visão e 20% evocam exclusivamente os valores. É possível perceber que as pessoas ainda lembram um pouco da identidade anterior a mudança.

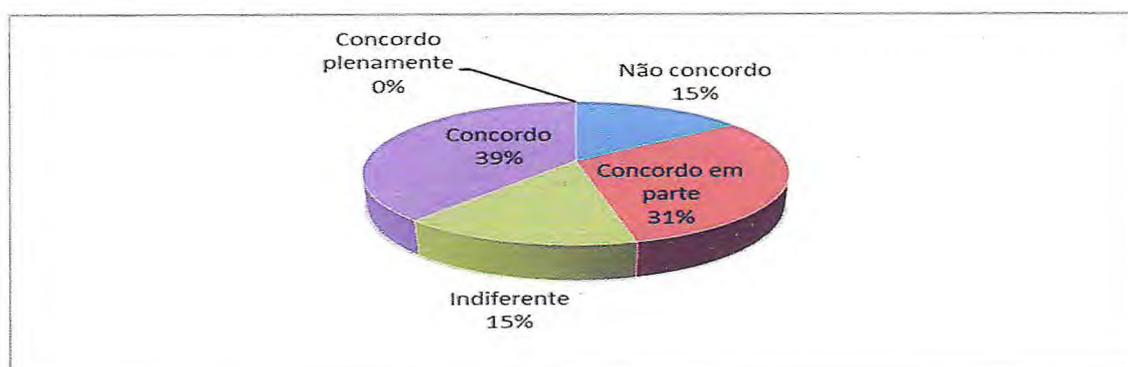
Gráfico 6: Você se recorda qual a visão e os valores anteriores à fusão?



Fonte: Própria.

Sobre a adaptação e o acompanhamento dos funcionários à nova cultura, 31% responderam que concordam que em parte a empresa desenvolveu acompanhamento, 15% não concordam que houve acompanhamento, 39% apenas concordam que houve acompanhamento e 15% responderam que estão indiferentes a este questionamento. Não houve funcionário que concordasse plenamente à respeito do acompanhamento de adaptação.

Gráfico 7: Você acha que a empresa desenvolveu um acompanhamento de adaptação para a nova cultura?

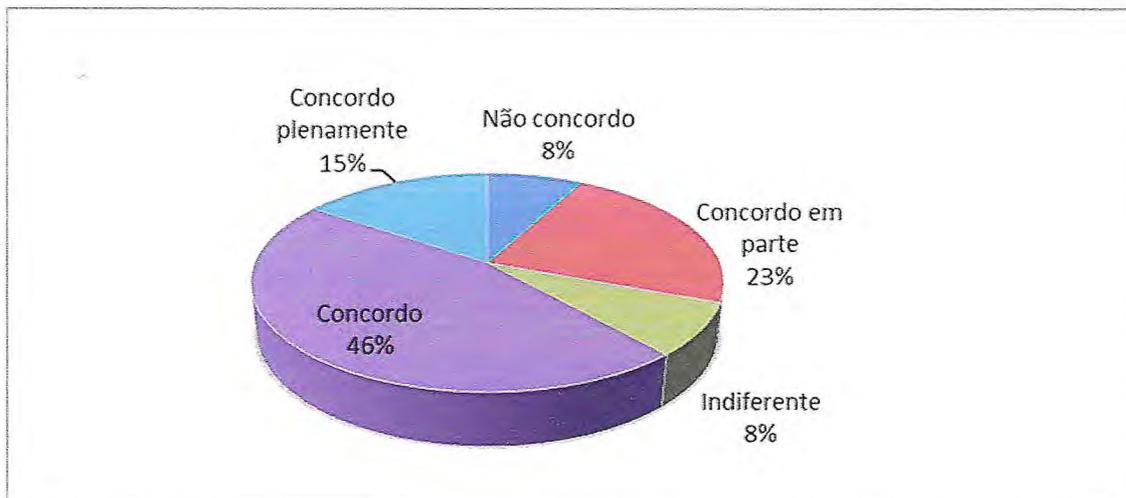


Fonte: Própria.

A respeito da identidade anterior, o resultado obtido foi o seguinte: 15% concordam plenamente que os colaboradores se identificam mais com a cultura antiga,

8% não concordam, 23% concordam em parte, 8% mantiveram-se indiferentes e 46% apenas concordam. Essa questão também reforça a presença da identidade antiga das empresas que sofreram o processo de fusão.

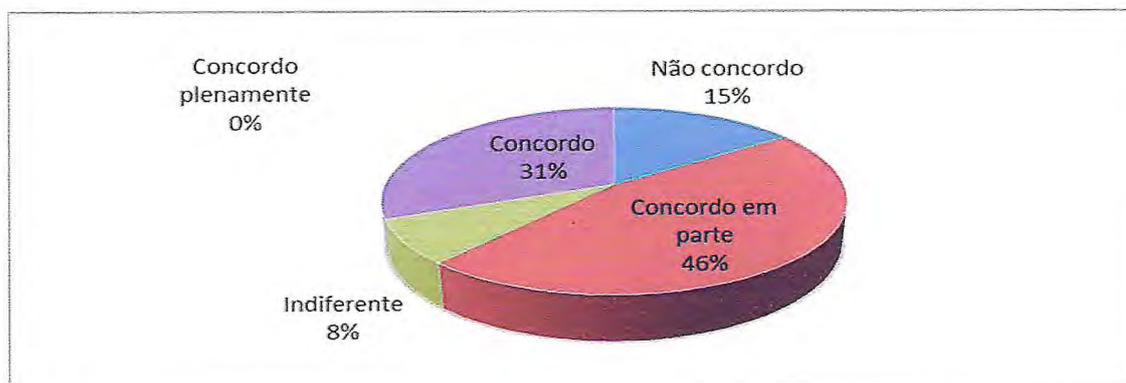
Gráfico 8: Você acredita que as pessoas se identificam mais com a cultura anterior da empresa?



Fonte: Própria.

Os funcionários foram ainda questionados sobre a receptividade da nova cultura, e o resultado demonstra o seguinte: 15% não concordam que as pessoas estão receptivas com a nova cultura após a fusão, 46% concordam em parte, 8% mantiveram-se indiferentes, 31% concordaram e ninguém concordou plenamente que as pessoas estão receptivas com a nova cultura após fusão.

Gráfico 9: As pessoas estão receptivas com a nova cultura pós-fusão?



Fonte: Própria.

Foi questionado sobre o trabalho como parte integrante dos outros elementos da vida do colaborador para avaliar a importância que se dá ao trabalho. O resultado dos questionários mostrou que 61% dos colaboradores entrevistados concordam que o trabalho é parte integrante de suas vidas, 8% concordam em parte e 31% concordam plenamente. Ninguém permaneceu indiferente ou não concordou.

Gráfico 10: O trabalho é parte integrante dos outros elementos de sua vida?



Fonte: Própria

Questionados, se o Banco Itaú Unibanco preenche totalmente os valores e crenças pessoais, o que a pesquisa demonstrou foi: 15% não concordam, 54% concordam em parte, 8% mantiveram-se indiferente a esta questão, 15% concordam e 8% concordam plenamente.

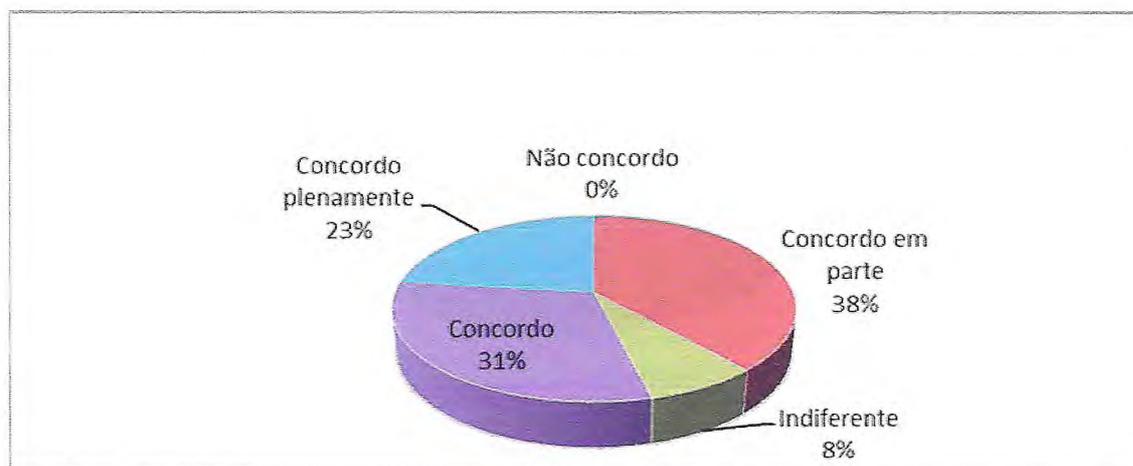
Gráfico 11: O Itaú-Unibanco preenche totalmente seus valores e crenças pessoais?



Fonte: Própria

Os funcionários responderam se consideram que estão inseridos no ambiente cultural da empresa, fazendo parte do mesmo. O resultado obtido foi: 38% concordam em parte está inserido naquele ambiente cultural, 8% mantiveram-se indiferentes, 31% concordaram está inserido no ambiente cultural e fazer parte do mesmo, 23% concordam plenamente com a inclusão e ninguém discordou.

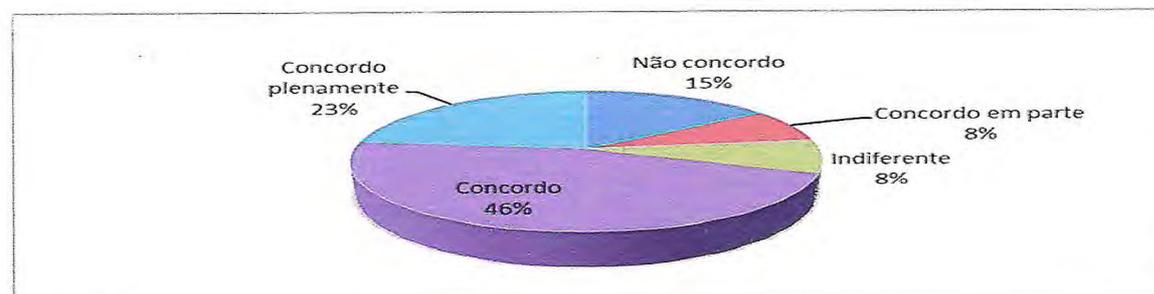
Gráfico 12: Você se considera inserido no ambiente cultural da empresa, fazendo parte do mesmo?



Fonte: Própria

Ao serem questionados se indicariam a empresa em que trabalha para um amigo ressaltando que naquele lugar apresentaria uma riqueza de valores fundamentais, o resultado obtido foi: 8% concordam em parte, 46% concordam em indicar a empresa em que trabalha para um amigo, alegando que aquele ambiente é rico em valores fundamentais, 15% não concordam em indicar a empresa em que trabalha para um amigo sob tal alegação e 23% concordam plenamente nesta indagação.

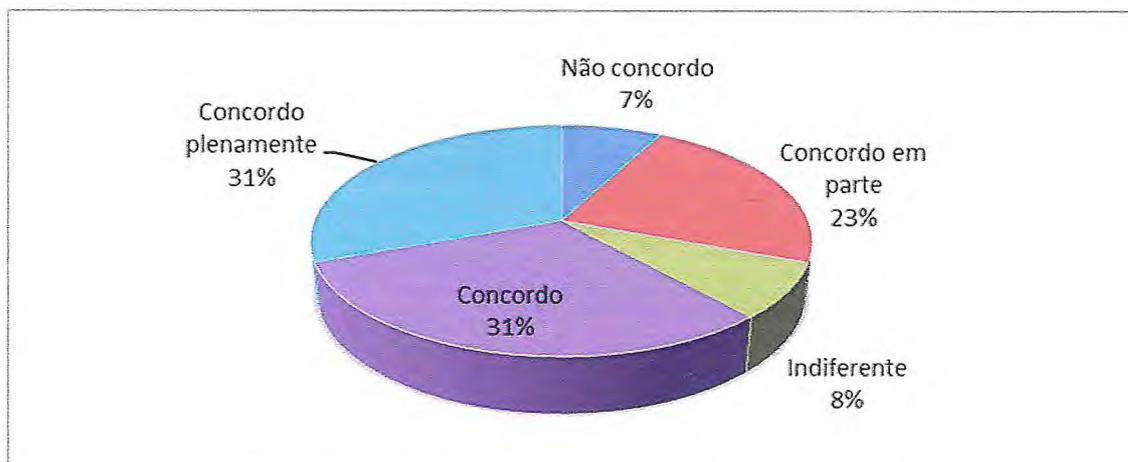
Gráfico 13: Você indicaria o Itaú-Unibanco para um amigo que estivesse interessado em trabalhar naquele lugar, alegando ambiente de trabalho rico em valores fundamentais?



Fonte: Própria

Os funcionários responderam se receberam orientações formais sobre os valores que a organização permeia. Através do questionário, o resultado demonstrado foi 23% concordam em parte, 8% estão indiferentes a este questionamento, 31% concordam ter recebido orientações formais sobre os valores da empresa, 31% concordam plenamente a esta indagação e apenas 7% não concordaram.

Gráfico 14: Você recebeu orientações formais sobre os valores da organização?



Fonte: Própria.

Perguntados a respeito da aprendizagem dos valores da empresa apenas com os colegas de trabalho ou outros grupos informais, os colaboradores responderam que 46% não aprenderam somente com seus colegas e grupos informais tais valores, portanto, não concordam, 31% concordam em parte, 15% não expressaram opinião, ou seja, ficaram indiferentes a pergunta e 8% concordam aprender com os colegas e outros grupos os valores da empresa.

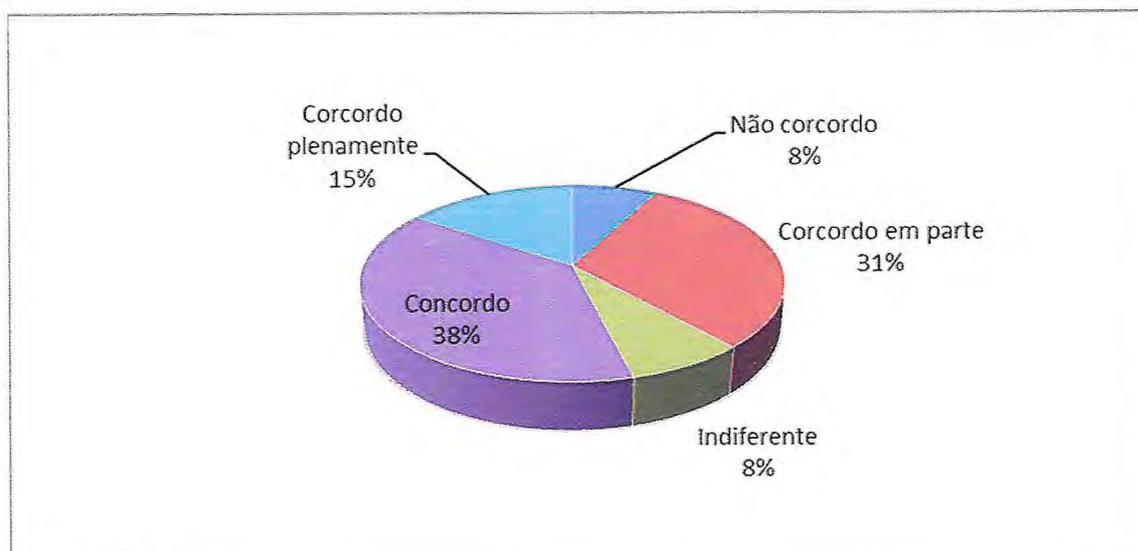
Gráfico 15: Você aprendeu sobre os valores da organização apenas com seus colegas e grupos informais?



Fonte: Própria

Questionados se o trabalho promovido pela empresa foi essencial para aceitação do ambiente cultural, 31% dos funcionários responderam que concordam em parte com essa questão, 8% mantiveram-se indiferentes, 38% concordam que a empresa desempenhou um trabalho fundamental para aceitação do ambiente cultural, 15% concordam plenamente e apenas 8% não concordam.

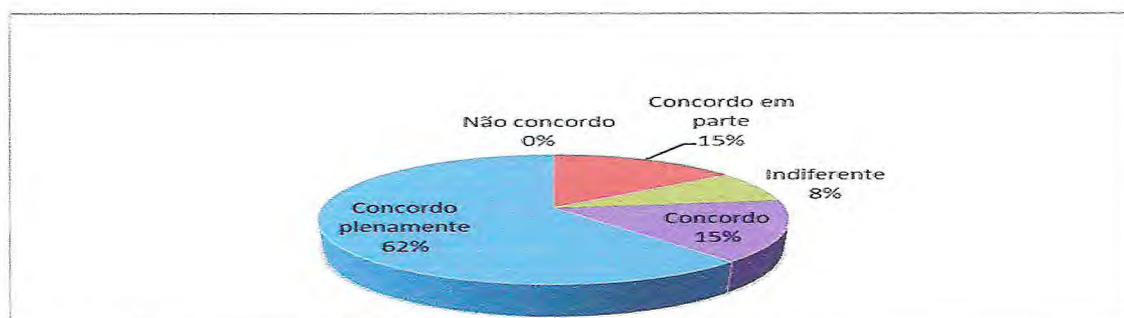
Gráfico 16: Você considera que o trabalho desempenhado pela instituição foi fundamental para a aceitação do ambiente cultural que existe hoje?



Fonte: Própria.

Os funcionários responderam se a mudança que aconteceu em decorrência da fusão alterou os valores e crenças compartilhadas e o resultado obtido foi o seguinte: 15% concordaram em parte com a indagação, 8% permaneceram indiferentes, 15% concordou, ninguém discordou e 62% concordaram plenamente. Com a fusão, os valores e processos ditos como certos foram alterados. As pessoas estavam habituadas a pensarem e agirem de uma forma, agora terão que modificar suas crenças.

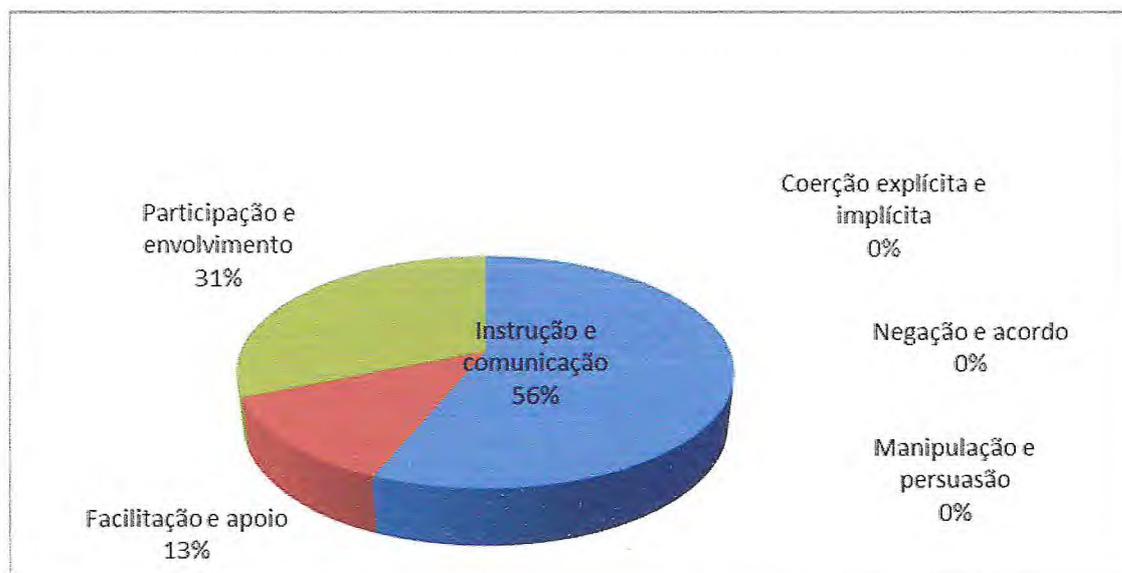
Gráfico 17: A mudança ocorrida com o processo de fusão alterou consideravelmente os valores e crenças compartilhadas?



Fonte: Própria.

No terceiro bloco, foi abordado sobre a mudança organizacional e suas resistências. Sobre o método para lidar com a resistência à mudança, 56% dos funcionários indicaram que a instrução e comunicação seriam o método apropriado, 13% escolheram a facilitação e o apoio e 31% elegeram participação e envolvimento como o método mais eficaz para lidar com a resistência à mudança organizacional. Ninguém votou em manipulação e persuasão, negação e acordo e coerção explícita e implícita.

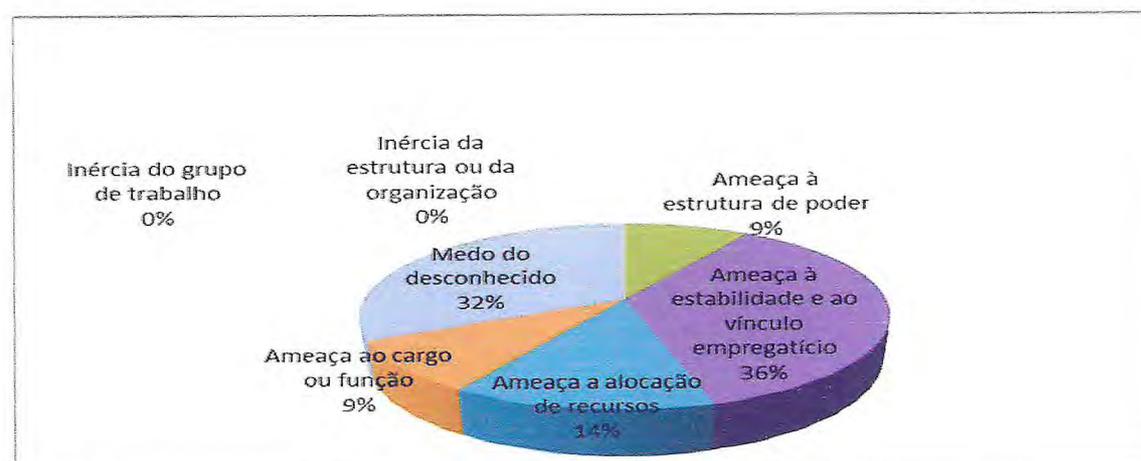
Gráfico 18: Dentre os métodos para lidar com a resistência à mudança organizacional relacionado, qual você considera mais eficaz?



Fonte: Própria.

Indagados acerca dos fatores de resistência às mudanças organizacionais, 36% votaram em ameaça à estabilidade e ao vínculo empregatício como fatores de resistência à mudança, 14% indicaram ameaça a alocação de recursos, 9% responderam ameaça ao cargo ou função, 32% elegeram medo do desconhecido e 9% acreditam que ameaça à estrutura de poder é o fator de maior frequência à resistência à mudança. Ninguém elegeu inércia do grupo de trabalho e inércia da estrutura ou da organização.

Gráfico 19: Considerando os itens abaixo relacionados como sendo os fatores mais frequentes de resistências às mudanças organizacionais, marque aqueles percebidos por você na organização pós-fusão:



Fonte: Própria.

Quando foram questionados sobre as ações percebidas durante ou após o processo de fusão das duas instituições, as respostas foram: 42% perceberam insegurança em consequência da implantação de novos processos, 29% perceberam desmotivação e baixa no ritmo de trabalho, também 8% sentiram descrédito nas ações desenvolvidas, 21% sentiram dúvidas em relação ao futuro da empresa e ninguém se manifestou com relação à falta de objetividade na empresa.

Gráfico 20: Durante ou após o processo de fusão, você percebeu:

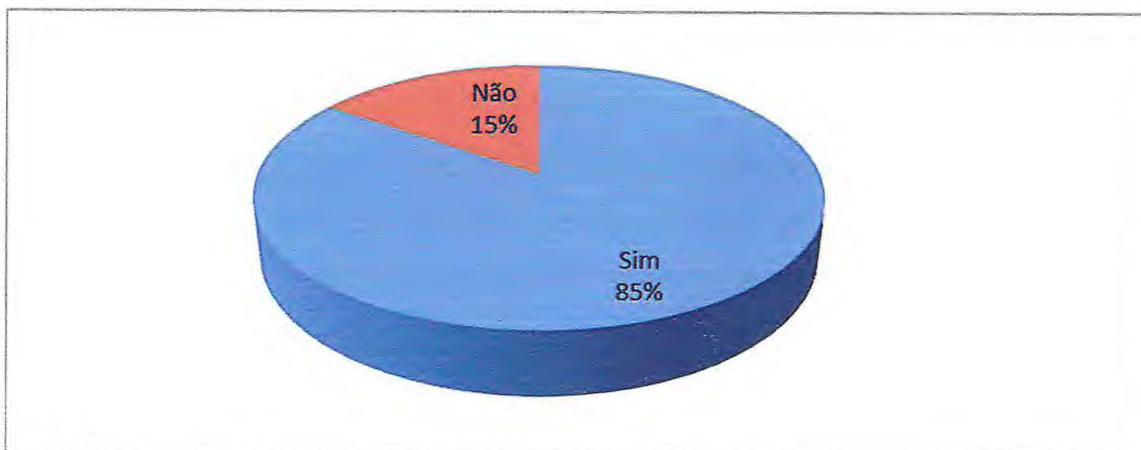


Fonte: Própria.

Por fim, o último bloco trata da fusão, onde foi abordado sobre as transferências de agências, a recepção dos funcionários nessas novas agências, opinião a respeito dos pontos positivos e negativos e o que teria mudado com a fusão dos bancos.

Com a fusão dos dois bancos, houve mudança nos quadros funcionais das agências. Os bancos queriam integrar os funcionários, incluir funcionários Itaú em agências Unibanco e vice-versa. Na agência do estudo de caso em questão, apenas 15% veio de outra agência Unibanco e as 85% já faziam parte do quadro da agência mesmo antes da fusão.

Gráfico 21: Com a fusão das empresas, você foi transferido de agência?



Fonte: Própria.

Quanto à avaliação das respostas subjetivas dos questionários, apenas três colaboradores responderam sobre a recepção em outra agência. Dois alegaram que sofreram maus tratos e discriminação. Responderam que os gerentes não delegavam tarefas para eles e justificavam dizendo que não sabiam dos procedimentos corretos. Um colaborador falou que foi bem recebido, mas que teve que moldar-se ao novo ambiente.

Através dessa questão foi possível perceber que as pessoas que foram transferidas tiveram que se adaptar àquele novo ambiente e que encontraram resistências de seus líderes em promover a mudança. Também foi elucidado que houve um abandono de valores antigos para moldar-se ao novo.

Sobre os impactos causados, as respostas foram bem distintas. Os colaboradores falaram sobre o preconceito sofrido ao serem transferidos de suas agências. Alguns comentaram sobre a pressão por resultados que já existia na cultura do Banco Itaú e sobre o ritmo acelerado de trabalho que a empresa exige.

A respeito dos pontos positivos após a fusão dos bancos, apenas quatro funcionários responderam. Então, falou-se sobre a posição econômica que o banco assumiu após a fusão, em ser o banco líder no país e sobre o lucro com essa aquisição. Quanto aos negativos, os colaboradores queixaram-se das metas altas após a fusão, das demissões ou ameaças de demissões, do preconceito que os colaboradores do Unibanco encontraram e do sistema de informações que permaneceu do Banco Itaú.

Os colaboradores responderam que o foco dos bancos mudou após a fusão. Antes a cobrança era apenas por vendas e, após a fusão, passou-se a serem vendas,

atendimento e agilidade. Alguns falaram que o banco passou a ser mais flexível em processos após a fusão.

Finalizando o questionário, foi indagado aos colaboradores se tivessem o poder de decidir sobre a fusão se aceitariam ou não. Apenas dois funcionários aceitaria a fusão, alegando que o banco cresceu bastante economicamente.

6 CONCLUSÃO

A cultura de uma organização é formada por conjunto de crenças, valores e verdades compartilhadas por todos que a compõe. Ela é individual e cada empresa possui a sua. Além disso, a cultura da empresa deve estar alinhada com a missão e visão da organização.

Através do questionário, foi possível observar que as pessoas ainda lembram-se dos valores anteriores à fusão. A identidade da organização é formada pela cultura que é constituída ao longo dos anos integralizando todas as práticas, formando um sistema de representações mentais e rede de significados que promove a união de todas as pessoas que fazem parte dessa organização. Através da cultura organizacional é estabelecido um padrão no modo de executar as coisas. Também diminui conflitos organizacionais entre os membros, uma vez que as pessoas possuem uma percepção similar sobre a empresa.

As organizações devem estar atentas a mudanças de cenários no ambiente corporativos. As mudanças estão cada vez mais constantes e gradativas e as empresas buscam sobreviver diante dessa importante variável.

A grande questão é saber se a cultura da empresa tem a capacidade de ser transformadora. As mudanças são inevitáveis. Há necessidade dos líderes envolverem seus subordinados para alavancar as novas práticas que serão adotadas. Eles terão que desenvolver estratégias para ouvir as conversas entre colaboradores e, com isso, descobrir e resolver as preocupações que as pessoas têm quanto à mudança.

Os agentes de mudanças devem usar estratégias sólidas para liderar mudanças de uma forma que aprimore a criatividade de todos e seu comprometimento máximo de trabalhar em uma organização resiliente quando defrontada com mudanças.

Foi realizado o estudo de caso de uma agência bancária do Banco Itaú Unibanco com 15 funcionários. No ano de 2008, as empresas passaram por um processo de fusão e com isso, ocorreram inúmeras mudanças estruturais e de identidade corporativa. A pesquisa de campo busca comparar a teoria com o que de fato aconteceu na empresa.

Através da análise dos resultados obtidos com a aplicação dos questionários, é possível entender algumas conclusões sobre o processo de mudança cultural ocorrido em decorrência da fusão e a percepção dos funcionários com relação a implantação de uma nova cultura na empresa.

Ao todo as questões demonstraram que mesmo ocorrendo a mudança e com a presença da cultura passada, a empresa não sofreu tantas resistências e obteve aderência de seus membros.

Por fim, o grau de resistência encontrado na mudança depende da força da cultura anterior, da comunicação e envolvimento dos membros da organização no início da implantação das mudanças e a cultura pode ser transformada.

REFERÊNCIAS

BANCO ITAU S.A. **História do Itaú Unibanco.** Disponível em <<http://www.itaú.com.br>>. Acesso em: 09 set 2011.

BANCO ITAU S.A. **Itaú Sustentabilidade.** Disponível em <http://ww2.itaú.com.br/sustentabilidade/_/iniciativas/colaboradores/colaboradores-nova-cultura.aspx> Acesso em: 13 out 2011.

BANCO ITAU S.A. **Relatório de Sustentabilidade 2008.** Disponível em <<http://www.itaú.com.br>>. Acesso em: 09 set 2011.

BRASIL. **Sociedades Anônimas.** Lei nº 6404/76, de 15 dezembro de 1976. Artigo 228 Legislação Federal. Disponível em: <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/contabil/lei6404_1976.htm> Acesso em: 13 out 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FREIRE, Adriana de Paula. **Cultura e mudança organizacional – estudo de caso na Porto Freire Engenharia.** 2010. 100f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional – formação, tipologia e impacto.** São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

LEÃO, Célia. Fusões, aquisições e gentileza. **Revista Você SA.** São Paulo, v. 136, p.106, out. 2009.

MATIAS, José Pereira. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração – mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TEIXEIRA, Alexandre. Tudo menos baunilha – por que cada vez mais empresas se preocupam em definir um sabor marcante para sua cultura corporativa. **Revista Época Negócios.** São Paulo, p. 116-127, mar. 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagens competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

WIKIPÉDIA. **Cultura Organizacional.** Disponível em <
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Cultura/organizacional>> Acesso em: 10 set 2011.

APÊNDICE A

Questionário

Este questionário é parte integrante – instrumento de coleta – da pesquisa realizada pelo autor com o intuito de avaliar o efeito provocado pela fusão entre Banco Itaú e Unibanco, na cultura da organização.

O objetivo desta pesquisa é compreender o processo de mudança cultural em uma agência bancária e identificar os principais motivos que levam as pessoas a resistirem às mudanças organizacionais.

Dados profissionais e biográficos

1. Idade

- de 20 a 25 anos
- de 26 a 30 anos
- de 31 a 35 anos
- de 36 a 40 anos
- mais de 40 anos

2. Tempo de empresa

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 3 a 5 anos
- mais de 5 anos

3. Escolaridade

- Ensino Médio Completo
- Superior incompleto
- Superior Completo
- Pós- Graduação Completo
- Pós- Graduação incompleto

4. Banco de origem

- Itaú
- Unibanco
- Itaú-Unibanco
- Outro banco (Qual? _____)

5. Sexo

- Masculino
- Feminino

<i>Cultura Organizacional</i>

6. Você se recorda qual a visão e os valores anteriores à fusão?

- Apenas os valores
- Apenas visão
- Visão e valores
- Todos
- Nenhum

	Não concordo	Concordo Em parte	Indiferente	Concordo	Concordo plenamente
7. Você acha que a empresa desenvolveu um acompanhamento de adaptação para a nova cultura?					
8. Você acredita que as pessoas se identificam mais com a cultura anterior da empresa?					
9. As pessoas estão receptivas com a nova cultura pós-fusão?					
10. O trabalho é parte integrante dos outros elementos de sua vida?					
11. O Itaú-Unibanco preenche totalmente seus valores e crenças pessoais?					
12. Você se considera inserido no ambiente cultural da empresa, fazendo parte do mesmo?					
13. Você indicaria o Itaú-Unibanco para um amigo que estivesse interessado em trabalhar naquele lugar, alegando ambiente de trabalho rico em valores fundamentais?					
14. Você recebeu orientações formais sobre os valores da organização?					
15. Você aprendeu sobre os valores da organização apenas com seus colegas e grupos informais?					
18. Você considera que o trabalho desempenhado pela instituição foi fundamental para a aceitação do ambiente cultural que existe hoje?					
19. A mudança ocorrida com o processo de fusão alterou consideravelmente os valores e crenças compartilhadas?					

<i>Mudança Organizacional</i>

20. Dentre os métodos para lidar com a resistência à mudança organizacional relacionado, qual você considera mais eficaz:

- Instrução e Comunicação
- Facilitação e Apoio
- Participação e Envolvimento
- Negação e Acordo
- Manipulação e Persuasão
- Coerção Explícita e Implícita

21. Considerando os itens abaixo relacionados como sendo os fatores mais frequentes de resistências às mudanças organizacionais, marque aqueles percebidos por você na organização pós-fusão:

- Inércia da estrutura ou da organização
- Inércia do grupo de trabalho
- Ameaça à estrutura de poder
- Ameaça à estabilidade e ao vínculo empregatício
- Ameaça a alocação de recursos
- Ameaça ao cargo ou função
- Medo do desconhecido
- Outro fator não comentado (Qual? _____)

22. Durante ou após o processo de fusão, você percebeu:

- Falta de objetividade na empresa?
- Insegurança provocada pela implantação de novos processos?
- Desmotivação e queda no ritmo de trabalho?
- Descrédito nas propostas apresentadas pela empresa?
- Dúvida com relação ao futuro da empresa?
- Outro acontecimento? (Qual? _____)

<i>Fusão</i>

23. Com a fusão das empresas, você foi transferido de agência?

- sim não

24. Se sim, você foi bem recebido pelos colaboradores dessa agência. Justifique.

25. Em sua opinião, houve algum impacto com a fusão das duas culturas? Justifique.

26. Quais foram os pontos positivos e negativos após a fusão das empresas?

27. O que mudou após a fusão?

28. Se na época da fusão você tivesse o poder de decidir pela união dos dois bancos, o que você faria? Justifique.

() Não aceitaria a fusão

() Aceitaria a fusão

Obrigada, pela atenção!