

UM ESTUDO SOBRE A POSSIBILIDADE DE ADMINISTRAR A CULTURA SEM NEGAR A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PODER

Rute Helena Silva¹
Tatiana Lopes²
Paulo Emílio Santos³
Marcos Aurélio de Araujo Ferreira⁴

Resumo

O presente trabalho aborda a relação entre cultura e poder dentro de uma instituição financeira que no início de novembro de 2009 comemorou um ano do processo de combinação com uma das maiores instituições financeiras privadas do Brasil. O objeto de estudo deste trabalho é uma agência localizada em uma cidade do interior de Minas Gerais, onde parte da história da instituição teve início, com forte relação entre a história da família do fundador e do próprio município. Nesse sentido, parte-se do pressuposto, conforme referencial teórico apresentado no corpo deste artigo, que uma organização precisa manter um controle firme e seguro sobre todos os integrantes, conseguindo apoio e conquistando aliados para atingir seus objetivos. Na base dessa discussão, está uma questão atual dos estudos organizacionais, qual seja: a comprovada dificuldade de administrar a cultura em razão da influência direta dos interesses daqueles que detêm o poder nas instituições. Muitas vezes, os objetivos pessoais são confundidos nesse tipo de relacionamento pessoal e organizacional, comprometendo a harmonia entre as pessoas e os reais objetivos da organização. Quando ocorrem alterações na estrutura de uma organização, sempre há dificuldades a serem enfrentadas, o que demanda, portanto, uma análise prévia do impacto dessa mudança. Busca-se, com isso, investigar duas questões: (i) identificar aspectos que subjazem as interferências correlacionadas das variáveis cultura e poder nesse novo ambiente organizacional, bem como (ii) verificar a possibilidade de resistência da cultura – fortemente construída até o momento da fusão e tão forte para o grupo Unibanco – a manifestações de poder impostas pela nova realidade.

Palavras-chave: Cultura, Poder, Fusão

Abstract

This paper addresses the relationship between culture and power within a financial institution which in early November of 2009 celebrated a year of the process of

¹ Administradora de empresas com pós graduação em gestão de pessoas, e-mail: rhsilva@linear.com.br

² Bacharel em Direito com pós graduação em gestão de pessoas e pós graduação em direito empresarial, e-mail: tatiananevesdecarvalho@yahoo.com.br

³ Doutorando FEA USP; Mestre em Administração; Professor e Consultor, e-mail: peas40@uol.com.br

⁴ Mestre em Administração FEA USP; Professor e Consultor, e-mail: maaferreira@usp.br

Artigo recebido em 09/08/2010; aprovado em 16/11/2010.

combining with one of the largest private financial institutions in Brazil. The object of this paper is an agency located in a city in Minas Gerais, where part of the institution's history began with a strong relationship between family history and the founder of the municipality itself. In this sense, it is assumed as the theoretical framework presented in the body of this article, an organization must keep a firm and secure on all participants, gathering support and gaining allies to achieve their goals. Underlying this discussion is a current issue of organizational studies, namely, the proven difficulty of managing the culture because of the direct influence of the interests of those who hold power in the institutions. Often, personal goals are confused in this type of personal and organizational relationship, undermining the harmony between people and the real goals of the organization. When changes occur in the structure of an organization, there are always difficulties to be faced, which requires, therefore, a preliminary analysis of the impact of this change.

The aim is, therefore, to investigate two issues: (i) identify aspects that underlie the interference of the correlated variables culture and power in this new organizational environment, and (ii) to verify the possibility of resistance culture - strongly built until the fusion and so strong for the group Unibanco - to manifestations of power imposed by the new reality.

Keywords: Culture, Power, Fusion.

Introdução

O tema cultura e poder tem apresentado grandes desafios para os pesquisadores que buscam encontrar definições adequadas, caminhos metodológicos inovadores, interessantes e consistentes, assim como pontos de conexão coerentes entre os tópicos. A aparente simplicidade desse tema reveste e oculta um fenômeno cuja complexidade ilude e confunde a maioria dos pesquisadores. Nesse contexto, o propósito do presente estudo é contribuir para pesquisas da área a partir da investigação da relação entre poder e cultura no âmbito organizacional. Mais precisamente, essa investigação se pauta no estudo de uma das organizações que compõem a instituição financeira Itaú-Unibanco S/A, a agência 005 do Unibanco.

Dentre as várias abordagens e definições de poder, pode-se citar a perspectiva de Foucault (1982), para o qual o poder é uma relação de forças e toda relação de força é uma relação de poder. Foucault (2003, p. 7) procura definir o poder “como não sendo

uma instituição, nem uma estrutura, nem um poder estatal, mas um lugar estratégico onde se encontram as relações de forças”. Consoante Foucault (2003), qualquer agrupamento humano está sempre permeado por relações de poder, uma vez que o pressuposto básico para a manifestação desse tipo de poder são as relações inerentes à vida social. Foucault não considera o poder como uma realidade imbuída de uma natureza ou essência das quais se podem depreender características universais. Não existe algo unitário e global chamado poder, mas unicamente formas díspares e heterogêneas em constantes transformações. O poder não é objeto natural, uma coisa, mas sim uma prática social e, como tal, constituído historicamente.

O termo cultura é definido como a extensão de valores e crenças que permeiam a organização de forma ampla e intensamente compartilhada pelos seus membros. Considerando que a persistência de normas e valores de uma organização pode criar uma cultura total e sólida, a força das culturas pode ser definida em termos de homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências vivenciadas na organização (SCHEIN, 1994).

A fim de analisar como a instituição financeira Itaú Unibanco S/A administra sua cultura em torno das relações de poder, apresenta-se, no presente trabalho, a base de cada uma das abordagens sobre cultura e poder. Chama-se especial atenção para aspectos teóricos e situacionais que circunscrevem esses dois elementos, aproximando-os e afastando-os em diferentes dimensões (VIEIRA; MISOCZKY, 2000).

Em termos mais específicos, o objetivo central deste trabalho é analisar o quanto a cultura organizacional pode resistir às interferências causadas por mudanças decorrentes de manifestações de poder em uma agência (Cambuí 005) que faz parte da atual maior instituição financeira privada do Brasil. A escolha dessa agência, localizada na cidade de Cambuí, Minas Gerais, se pautou no fato de essa organização ser considerada o berço de toda a história da família do fundador do Unibanco S/A, instituição que se fundiu com o banco Itaú e deu origem à maior instituição financeira privada do país. A família Moreira Salles é tradicional na cidade e teve muita influência em seu desenvolvimento, como se

pode observar inclusive pela existência de várias ruas cujos nomes homenageiam e reconhecem os serviços por ela prestados à comunidade.

Quanto aos objetivos específicos deste estudo, destacam-se:

- (I) verificar o impacto da fusão entre a instituição Itaú e Unibanco na cultura organizacional vigente na agência Cambuí 005, sobretudo no que diz respeito às formas de aceitação das mudanças e/ou de rejeição a elas.
- (II) investigar, com base na percepção dos funcionários da agência, se houve imposição de regras pela outra parte envolvida no que diz respeito à cultura existente na agência Cambuí e os impactos resultantes dessa mudança.

Referencial Teórico

O comportamento social, os valores, a cultura individual e a relação perante a mudanças são manifestações humanas que dependem, em larga medida, do contexto sociocultural mantido como referência pelos indivíduos. Associado a esse contexto sociocultural (OGBURN, 1964), o conceito de cultura corresponde a um conjunto de ferramentas (concretizadas em símbolos, histórias, rituais e visões do mundo) que os indivíduos podem utilizar em diferentes combinações para lidar com diferentes tipos de problemas (SWIDLER, 1986). Em sentido lato, a cultura é normalmente entendida como um sistema de normas e de valores socialmente transmitidos (LYNN, 1990). Complementando essa perspectiva, Hofstede (1980) defende a ideia de que a cultura corresponde a uma programação coletiva que distingue um grupo do outro e que permite manter a ordem social ao tornar previsíveis os comportamentos individuais. Para esse autor, cada indivíduo carrega consigo uma programação mental constituída por componentes da cultura nacional a que está integrado, tendo sido essa programação transmitida inicialmente pela família e, depois, pela escola e, mais tarde, reforçada pelas organizações onde o indivíduo trabalha.

Blau e Scott (1977 *apud* FEVERSCHUTTER, 1997) apontam as relações sociais de um grupo ou um conjunto maior de pessoas e as crenças compartilhadas que orientam as ações dos indivíduos como as duas dimensões básicas das organizações: a estrutura social e a cultura. Alinhando-se essas dimensões, entende-se que a estrutura organizacional é estabelecida por meio de padrões interativos, cujos fundamentos se baseiam em significados compartilhados pelos indivíduos.

As circunstâncias ambientais são fatores que tanto desencadeiam mudanças nas organizações quanto podem levar indivíduos e grupos a alterarem determinadas dimensões da estrutura organizacional. Tais alterações têm o objetivo de atingir interesses particulares articulados a valores que, aliados a outros componentes simbólicos, constituem a cultura da organização (RANSON *et al.*, 1980; RILEY, 1983; SMIRCICH, 1983; YOUNG, 1989).

Cultura

Parece difícil lidar com a diversidade cultural dos indivíduos que compõem uma organização, haja vista que cada um utiliza os recursos presentes ao seu redor para alcançar distintos objetivos e perspectivas de vida. Visando enfrentar essa dificuldade e, ao mesmo tempo, disseminar e fortalecer a cultura organizacional, as instituições têm procurado investir na formação de líderes. Na acepção de Davel e Machado (2001, p. 107), o líder é “um ponto de ligação entre cada indivíduo e seu próprio mundo de trabalho”.

Confirmando a aparente ilusão de simplicidade apresentada pelo estudo da cultura, Schein (1985, p. 47) aponta que “[...] precisamos ser cuidadosos em não assumir que a cultura se revela facilmente; em parte porque nós raramente sabemos pelo que estamos procurando, em parte porque seus pressupostos básicos são difíceis de discernir e são tão *taken for granted* que aparecem como invisíveis para estranhos”. Nessa difícil tarefa de

analisar o significado de condutas, práticas e formas simbólicas, os pesquisadores da cultura penetram na vida organizacional de forma semelhante ao antropólogo que se aproxima da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente (FLEURY; FISCHER, 2007). Como coloca Durhan (1984), os antropólogos tendem a conceber os padrões culturais não como um molde que produz condutas estritamente idênticas, mas como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas.

Para Schein (1985):

[...] cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que em grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem e suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros com a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Como argumentam Meyerson e Martin (1987 *apud* FEVERSCHUTTER, 1997), as organizações não são culturas monolíticas, mas sim entidades formadas por subculturas cujos membros compartilham valores e um conjunto de interesses comumente distintos. Nesse contexto, a ocorrência de mudanças, especialmente no que diz respeito ao arranjo formal, pode afetar os padrões de interação existentes, por envolver valores e interesses articulados em determinadas instâncias de poder e acalantar o surgimento de divergências entre as subculturas em face dos novos objetivos e ações organizacionais, gerando manifestações de aceitação ou de resistência.

A organização precisa manter um controle firme e seguro sobre todos os integrantes, conseguindo apoio e conquistando aliados para atingir seus objetivos. Na base dessa discussão, está uma questão atual dos estudos organizacionais, qual seja: a comprovada dificuldade de administrar a cultura em razão da influência direta dos interesses daqueles que detêm o poder nas instituições. Muitas vezes, os objetivos pessoais são confundidos nesse tipo de relacionamento pessoal e organizacional, comprometendo a harmonia entre as pessoas e os reais objetivos da organização. Quando ocorrem alterações na estrutura de

uma organização, sempre há dificuldades a serem enfrentadas, o que demanda, portanto, uma análise prévia do impacto dessa mudança.

Parte integrante do cotidiano das organizações, a questão cultural é abordada de diversas formas na literatura. Conceito forjado nos anos 1980 como mais uma forma de alcançar resultados para as organizações (CHANLAT, 2000), a cultura é, grosso modo, concebida como uma questão a ser entendida pelas pessoas no intuito de gerar efeitos benéficos tanto para os indivíduos quanto para a própria organização (DEAL; KENNEDY, 1982). No presente estudo, a cultura é definida como a extensão de valores e crenças que permeiam a organização de forma ampla e intensamente compartilhada pelos seus membros. Considerando que a persistência de normas e valores de uma organização pode criar uma cultura total e sólida, a força das culturas pode ser definida em termos de homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências vivenciadas na organização (SCHEIN, 1994).

A estrutura organizacional reflete articulação dos padrões culturais com os valores e os padrões políticos relativos aos interesses organizacionais. Essa relação se expressa na associação do arcabouço estrutural com os padrões de interação (RANSON *et al.*, 1980). Por ser o foco da mudança, o arcabouço estrutural, que representa os componentes formalizados da estrutura organizacional, possibilita uma transformação significativa tanto nos padrões simbólicos e culturais da organização como nas suas dependências de poder (à medida que interfere nos padrões normativos, nos valores e nos interesses institucionalizados).

De acordo com essa concepção de mudança estrutural, a cultura serve para a sobrevivência tanto de uma organização como de uma comunidade. Além disso, a cultura permite a interação, articulação e coordenação interna e subjaz a realização das tarefas inerentes à adaptação externa, isto é, a adaptação referente a tudo que está relacionado com o meio ambiente estratégico (*e.g.*, mercado e tecnologia) (BERTERO, 2007).

Poder

Bertero (1996) e Schein (1985) consideram que o poder é instrumento de consecução dos objetivos. Segundo Bertero (1996, p. 38), o poder “não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional e quem o possuir pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional”. Bertero (2007) aponta ainda que o poder, na condição de elemento dotado de energia, possui o atributo de moldar e transformar organizações. Por conseguinte, falar em mudança organizacional e *design* organizacional implica incluir o poder enquanto elemento modelador: quem detém poder pode alterar estruturas, influenciar na mudança do comportamento organizacional e, conseqüentemente, modificar processos organizacionais (BERTERO, 2007, p. 35).

Partindo das diversas análises e estudos sobre a origem e manifestação de poder, Foucault (1977) coloca como evidente a existência de outras formas de exercício de poder, diferentes daquela apresentada pelo estado. O referido autor aponta que os poderes tanto periféricos quanto moleculares não necessariamente foram criados pelo Estado ou nasceram fora dele. Em outras palavras, Foucault (1982) certifica que o poder inevitavelmente surgiu pela forma ou manifestações da sociedade, sendo exercido em níveis variados e em pontos diferentes da rede social, em integração ou não com o Estado.

O poder envolve, para além dessas questões, o controle, uma vez que é um conceito comumente definido como o potencial de uma das unidades sociais na determinação do comportamento de outra(s). Para Weber (1978), o poder consiste na capacidade de um indivíduo influenciar alguém para fazer algo independente da vontade e deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações, sendo reforçado por estruturas e regras organizacionais.

Como sugerido por Kouzmin (1980, p. 134) “organização significa um método de controle, um meio de impor regularidade à sociedade ou à ação coletiva”, uma forma de

estruturar diversos departamentos, fazendo com que o conjunto caminhe para atingir seus objetivos. Assim, de acordo com a dinâmica que essas relações estabelecem, as instituições se caracterizam como práticas frequentes consideradas como um tipo de convenção que assume *status* de regra definida e já elaborada pelo núcleo originário do poder da instituição.

Foucault (2008) propõe a ideia de que

[...] os poderes não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social. Funcionam como certa rede de dispositivo ou mecanismo a que nada ou ninguém escapa, a que não existem possíveis limites ou fronteiras. Não é um objeto, uma coisa, mas uma relação.

No intuito de analisar as características do poder, Foucault (1982) apresenta a possibilidade de analisá-lo em sentido positivo. Sendo líder, o indivíduo certamente intensificará o lado nobre do poder; sendo subordinado, isso não acontece. Além dessa ambivalência, o poder também tem conotação de *status* social e organizacional, que, nas instituições, se destaca como mantenedor da harmonia e do equilíbrio. Em outras palavras, o poder, na medida em que é legítimo, ordena, estabelece fronteira, homologa processos organizacionais e premia o que organizacionalmente é considerado bom desempenho (SCHEIN, 1985, p. 66).

Em consonância com Foucault (1977), o poder é elemento fundamental para que a face controladora – nem sempre bela ou agradável – da organização se manifeste. Uma organização, na condição de controladora e aprisionadora, transmite uma “imagem” desfavorável negativa, o que é muitas vezes generalizado como característica inerente a todas as demais instituições. Além disso, o poder, elemento e componente da própria cultura organizacional, pode ser visto sob três aspectos distintos: (i) é aquele que molda e modela culturas organizacionais, (ii) consiste em um sancionador e mantenedor de uma cultura existente e (iii) é transformador de culturas organizacionais (BERTERO, 2007).

Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia utilizada para responder ao problema de pesquisa apresentado no Capítulo 1. Baseado em Bardin (1977), Triviños (1987), Bogdan e Biklen (1994), e Sampieri *et al.* (2006), o método utilizado pode ser definido como uma pesquisa explicativa, cujos dados foram coletados por meio de grupo focal semiestruturado e examinados qualitativamente por meio da análise de conteúdo e de técnicas de enunciação.

Método e Tipo de Pesquisa

Visando entender como a cultura e as relações de poder são articuladas no cotidiano das organizações financeiras, realizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo. Trata-se de uma abordagem que pressupõe a verificação dos múltiplos aspectos de uma dada realidade e que possibilita perceber o nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana.

De acordo com Bardin (1977, p. 106), essa técnica “se presta para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências”, bem como para o levantamento das ideologias que, em um primeiro momento, não se apresentam com a devida clareza para o pesquisador (TRIVIÑOS, 1987). Em outros termos, essa abordagem permite a compreensão do fenômeno no contexto em que ocorre e revela o ponto de vista e o entendimento que as pessoas envolvidas têm em relação a esse fenômeno (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Normalmente usada para pequenos números de pesquisados – não generalizáveis para o todo da população –, cumpre destacar que esse tipo de pesquisa não permite o cálculo de significância estatística e de nível de confiança. Como o cerne desse tipo de pesquisa é

conteúdo, são também analisadas informações subjetivas e estruturas de pensamentos. Para tal, optou-se pela utilização de um roteiro aberto e semiestruturado (*cf.* Anexo III).

Delimitações da População e Grupo Escolhido

A delimitação da população e a definição da amostra são feitas em função do interesse do pesquisador e da abordagem da pesquisa (SAMPLIERI *et al.*, 2006). Para efeito deste trabalho, a população é formada pelo conjunto de todos os funcionários de uma instituição financeira que passou por um processo de fusão. Após meses de negociação entre o Presidente do Unibanco, Pedro Moreira Salles, e o Presidente do Banco Itaú, Roberto Setúbal, foi anunciada, no dia 3 de novembro de 2008, a fusão dos dois grandes grupos financeiros sob a denominação de Itaú Unibanco Holding S/A. Essa fusão fez com que o Itaú e Unibanco se tornassem o maior banco do país e do Hemisfério Sul, bem como um dos 20 maiores do mundo.

A escolha da agência, Cambuí 005, é justificada pelas seguintes razões: (i) pioneirismo para a instituição, (ii) forte laço cultural com os fundadores em razão de ser considerada berço da família Moreira Sales e (iii) existência de autorização da instituição garantindo livre acesso das pesquisadoras para a coleta de dados dentro da organização. O quadro funcional dessa agência conta com dez colaboradores, dos quais dois optaram por não participar deste estudo. Com os demais participantes, foi acordado, por meio de um contrato de confidencialidade (Anexo I), o resguardo do anonimato das informações e opiniões fornecidas.

Todos os participantes da pesquisa são do sexo feminino e estão na empresa há um tempo médio de 4,5 anos, em um intervalo de 1,5 a 12 anos. Esse dado temporal mostra que todas as funcionárias-participantes já estavam na empresa antes da data de oficialização da fusão.

O nível de escolaridade da amostragem varia conforme tabela:

TABELA 1 – Nível de escolaridade da amostragem

Quantidade	Escolaridade	Percentual
4	Superior completo	50%
3	Superior incompleto	37,5 %
1	Fundamental completo	12,5 %

Fonte: elaborado pelas próprias autoras.

Conforme mostra a tabela de escolaridade, 87,5% os participantes do grupo focal possuem escolaridade que variam de superior a superior incompleto. Esse dado aponta uma certa homogeneidade o nível de conhecimentos dos participantes, o que em princípio garantiria melhor interação entre os assuntos abordados.

Técnicas de Coleta

Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de grupo focal semiestruturado. Essa opção se deve ao fato de o estudo considerar como elemento-chave a perspectiva ou percepção das entrevistadas no que diz respeito a aspectos da vida organizacional e da relação delas próprias com a empresa. Como fontes secundárias, foram utilizadas informações obtidas mediante consulta a documentos organizacionais, oficiais e não oficiais, bem como a partir de publicações periódicas no sítio da instituição financeira sob escrutínio¹.

Grupos Focais

Segundo Robison Santos², realizar um grupo focal consiste, em termos operacionais, em reunir um grupo de pessoas que são orientadas a discorrer ou debater sobre um assunto preestabelecido. Envolvendo geralmente de oito a 12 participantes com características comuns, o objetivo desses grupos é vislumbrar opiniões a partir de diversos pontos de vista.

A dinâmica, que oferece dados eminentemente qualitativos, exige uma discussão centrada. Para realizar um grupo focal, é necessário, portanto, planejar a sessão, desenvolver as perguntas e preparar o local de encontro. Durante a dinâmica, há uma pesquisadora com o papel de moderar a discussão e manter o foco no assunto em pauta. Mais do que apenas as palavras, as pesquisadoras estão também interessadas nas expressões faciais, na linguagem corporal e na dinâmica de grupo. Por vezes, são criadas transcrições da gravação referentes aos pontos mais importantes (*cf.* Anexo V).

Além do fato de a dinâmica do grupo gerar dados profícuos para a pesquisa, esse método é também vantajoso em razão da possibilidade de rápida organização e dos custos relativamente baixos. Em contrapartida, existem desvantagens como, por exemplo, a não representatividade dos dados e a possibilidade de sobreposição da voz de certos indivíduos sobre a dos demais, o que envia a discussão e demanda um mediador bem preparado para corrigir eventuais situações como essa.

Técnicas de Análise dos Dados

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é o conjunto de técnicas de análise que, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, permitem a “inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção” das mensagens. A técnica tem como foco a objetividade e a subjetividade ao analisar tanto o dito quanto o não dito.

Nesta pesquisa, foi adotada a técnica de enunciação, que pode ser considerada como a concepção do discurso e da fala do entrevistado, desviando-se das estruturas e dos elementos formais. Na concepção de Bardin (1977, p. 163), a enunciação “apoia-se numa concepção de comunicação como processo e não como dado”, ou seja, o discurso tomado como um ato de fala, sujeito aos seguintes fatores:

- Condições de produção – locutor, receptor e tema ou objeto de estudo; e

- Rodeio para enunciação – análise lógica do discurso ou da dinâmica da entrevista e da retórica dos entrevistados.

A análise de enunciação busca a compreensão do ponto de vista e das referências do entrevistado, limitado ao tema definido no início da pesquisa, permitindo a improvisação de outras perguntas no decorrer da sessão de grupo focal.

Já os dados secundários foram explorados por meio de análise documental, visando à complementação dos dados obtidos junto às fontes primárias (*i.e.*, os grupos focais). A análise de todos esses dados busca evidenciar como cultura e poder estão articulados pelas lideranças na empresa sob escrutínio.

Procedimentos Operacionais da Pesquisa

O roteiro de perguntas, semiestruturado, foi montado previamente, à luz do referencial teórico (*cf.* Anexo 2) e permitia aos pesquisadores tanto ater-se ao tema proposto quanto incluir novas perguntas ou questionamentos dependendo das necessidades vislumbradas ou enfrentadas durante o contato com os participantes dos grupos focais. Após a realização do convite para participação no grupo focal, foram negociados, junto aos funcionários da agência sob escrutínio que aceitaram participar do estudo, local e data comuns para coleta de dados. As verbalizações coletadas por áudio durante o grupo focal, que durou aproximadamente uma hora, foram posteriormente transcritas em português padrão e submetidas às técnicas de análise propostas. Para fins de preservação do anonimato dos participantes, conforme pactuado no termo de sigilo firmado entre as partes, os participantes são, ao longo deste trabalho, referidos por meio das siglas E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 e E8.

Análise dos resultados

Esta seção apresenta os resultados da análise de conteúdo do material coletado por meio do grupo focal e por dados secundários (jornais, revistas e informativos) que foram fornecidos pela instituição e que contam a história da organização (*cf.* Anexo IV).

Histórico das Organizações

Por meio de uma carta patente do Governo Federal do Brasil, foi autorizado, no dia 24 de setembro de 1924, o funcionamento da seção bancária da Casa Moreira Salles. Localizada na cidade de Poços de Caldas, no estado de Minas Gerais, essa instituição havia sido fundada por João Moreira Salles em 1918.

Por sua vez, o Itaú foi fundado em 1944, na cidade de Itaú de Minas (à época, Município de Patrópolis), no estado de Minas Gerais, embora a história oficial do banco comece no dia 30 de dezembro de 1943, quando Alfredo Egidio de Souza Aranha fundou, na cidade de São Paulo, o Banco Central de Crédito. Ainda assim, considera-se o ano de 1945 como o primeiro ano de funcionamento do banco, pois ele só foi autorizado a operar em 1944 e a primeira agência do Banco Central de Crédito foi aberta em 2 de janeiro de 1945. No decorrer dos anos, o banco foi ganhando espaço no mercado, tornando-se o maior grupo financeiro privado do país.

Análise de Enunciação

Transcrevem-se, nesta Seção, trechos das falas dos participantes do grupo focal, escolhidos com base na análise de enunciação.

Grandes foram as demonstrações de orgulho dos participantes em ressaltar que trabalham em uma agência/cidade que carrega histórias e lembranças do fundador da instituição financeira. Segundo os participantes, o fato de a instituição evidenciar características conservadoras marcantes parece estar relacionado com a sua origem no interior de Minas Gerais, onde, segundo consta, tudo é feito de forma segura.

E2: “Um pé na frente, outro atrás.”

As conquistas e sucessos no decorrer dos 80 anos de história intensificam, de forma latente, a persistência de normas e valores, tal qual referenciado por Schein (1999). A concordância do grupo em definir a instituição financeira como uma organização conservadora que sempre preservou a segurança na atuação no mercado financeiro confirma a transmissão de normas e valores proposta por Lynn (1990).

Entretanto, os tempos mudaram, as concorrências foram tornando-se cada vez mais presentes e as características predominantes da instituição tiveram que adequar-se à realidade do mercado em constante mutação. Por isso, cada agência, apesar de manter certo padrão, acabou desenvolvendo comportamentos e estratégias particulares. Nesse âmbito, uma cortesia constante e um atendimento diferenciado e em horários flexíveis a todos os clientes (independentemente da função ou renda) tornaram-se hábitos que se incorporaram à rotina de trabalho da agência em pesquisa, corroborando a posição de Hofstede (1980).

E3: “Esta é uma cultura da Agência X que a distingue das demais.”

Essa criação de uma cultura particular, padronizada, pode ser equiparada com a conceituação de cultura dada por Morgan (1996). Segundo a autora, “a ideia de cultivo do processo de lavrar e de desenvolver a terra [...] refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rotinas quotidianas” (MORGAN, 1984, p. 115-116). Assim sendo, a agência, além de

contar com funcionários que se orgulham por fazer parte da origem da instituição, mantém características próprias (subculturas) naturalmente desenvolvidas e compartilhadas que sempre propiciaram sucesso nos resultados.

Não obstante, um ano após fusão, pouco ainda se sabia sobre a história e a origem da outra instituição. É certo que, mediante interesse, os funcionários podem acessar, a qualquer tempo, diversas das informações disponibilizadas no portal corporativo. A questão é que, até o momento da realização da pesquisa, nada de muito chocante fora alterado nas rotinas dos participantes.

E4: “O que aconteceu de mais diferente é que as metas aumentaram e o nome Unibanco aos poucos está sumindo. Agora tudo é laranja! A tendência do Unibanco é acabar. O Itaú vai sobrepor o Unibanco; as agências não vão mais possuir vestígio de Unibanco.”

Conforme apontado no Capítulo concernente ao Referencial Teórico, essa verbalização guarda fortes correlações com o que é exposto por Ranson *et al.* (1990), Smircich (1983), Riley (1983) e Young (1989).

Circunstâncias que levaram os presidentes Pedro Moreira Salles e Roberto Setúbal a fundirem as duas grandes empresas desencadeiam hoje mudanças que se manifestam em toda a instituição, agora denominada Itaú Unibanco Holding S/A. Todavia, na agência sob escrutínio, é patente o fato de que o grupo pesquisado caminha no sentido de alterar ou adaptar uma cultura sólida para atingir um novo resultado.

A percepção de que o nome Unibanco está sumindo é resultado das alterações em formulários, informativos internos, carimbos e anúncios internos e externos, nos quais é evidente a predominância da cor laranja e do nome Itaú. Adiciona-se a isso o fato de produtos antes exclusivos do Unibanco passarem agora a receber toques de Itaú ou até mesmo extinguirem por não fazerem parte das estratégias da nova organização.

Em razão desses acontecimentos, a sensação de aquisição é muito mais presente no grupo de análise do que a fusão anunciada pela instituição. Por mais que seja reiterado o uso da palavra fusão como referência ao processo que deu origem à nova organização, a forma como a introdução de novas regras e posicionamentos chega até o grupo descaracteriza essa terminologia. Observa-se que a instituição Itaú, por contar com uma estrutura três vezes maior em número de agências do que a Instituição Unibanco antes da fusão, começa a modelar e direcionar a nova organização.

O Quadro 1, a seguir, apresenta algumas verbalizações transcritas a partir da discussão do grupo focal e as compara com teorias defendidas por autores arrolados no Referencial Teórico do trabalho em tela.

QUADRO 1 – Comparativo entre falas no grupo focal e teorias

Problemas / ideias levantadas pelos indivíduos no grupo focal	Teoria
E2 “Minha família utilizou muito o banco em razão da sua origem e por conhecer os donos.”	O conceito de cultura está associado ao contexto sociocultural (OGBURN, 1964).
E2 “A história [do banco] é muito tradicional na cidade. [...] tem origem mineira.”	Em sentido lato, a cultura é normalmente encarada como sistema de normas e de valores socialmente transmitidos (LYNN, 1990).
E2 “O Unibanco é extremamente conservador. Tem história...”	Cada indivíduo carrega consigo uma programação mental constituída por componentes da cultura nacional a que está integrado. Esses componentes, transmitidos inicialmente pela família, são depois reforçados pela escola e pelas organizações onde o indivíduo trabalha (HOFSTEDE, 1980).

<p>E6 “O único hospital da cidade foi criado graças à influência do fundador do Unibanco na cidade e aos políticos da época. Temos várias ruas homenageando a família Moreira Salles na cidade.”</p>	<p>A persistência de normas e valores de uma organização pode criar uma cultura total e forte. Portanto, a força das culturas pode ser definida em termos de homogeneidade, estabilidade e intensidade das experiências vivenciadas na organização (SCHEIN, 1994).</p>
<p>E1 “Não temos contato com o Itaú. Não sabemos das suas rotinas.”</p>	<p>Todas as pessoas de uma organização precisam entender a cultura e como se inserem nela, o que gera um efeito benéfico para elas próprias e para a organização (DEAL; KENNEDY, 1982).</p>
<p>“[Oferecemos] atendimento para todos; não existe discriminação. Os clientes são atendidos até mais tarde, seja ele empresário ou funcionário. As outras agências não atendem ao telefone depois do horário de atendimento ao cliente. Nós sempre atendemos no máximo ao terceiro toque. Em outros locais, deixam tocar. Tratamos nossos clientes de forma diferenciada. Isso faz muita diferença.”</p>	<p>“... a ideia de cultivo do processo de lavrar e de desenvolver a terra [...] refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rotinas quotidianas” (MORGAN, 1984, p.115-116).</p>
<p>E1 “Hoje em dia, você tem que ser mais agressivo para permanecer no mercado. A fusão foi uma questão de sobrevivência para o Unibanco.”</p>	<p>O poder não é “uma instituição, nem uma estrutura, nem um poder estatal, mas um lugar estratégico onde se encontram as relações de forças” (FOUCAULT, 2003, p. 7).</p>
<p>E1 “Não podemos permitir que esta nova maneira imposta pelo Itaú atrapalhe tudo que foi construído até</p>	<p>O poder está relacionado à capacidade de um indivíduo influenciar alguém para fazer algo independente da vontade. O poder deriva tanto</p>

agora.”	da propriedade quanto do conhecimento das operações, sendo reforçado por estruturas e regras organizacionais (WEBER, 1978).
E1 “O Unibanco possui uma cultura muito forte e uma história muito bonita de sucesso que comemora 85 anos. Não vão conseguir apagar uma cultura assim!”	O poder, na condição de instrumento de consecução dos objetivos, não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional. Quem tem poder pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional (BERTERO, 1996; SCHEIN, 1985).
E2 “Todas as agências estarão no modelo Itaú até março. Todas nós temos que trabalhar; não podemos mudar as regras.”	O poder pode ser visto também como elemento dotado de energia; por isso, possui o atributo de moldar e transformar organizações (BERTERO, 2007).
E8 “A cobrança possui um efeito cascata neste jeito Itaú de trabalhar. Nós não temos que fazer para eles; temos que fazer por nós. A palavra fusão foi utilizada, mas o que parece é que foi mais uma aquisição.”	Há uma distinção entre as grandes transformações do sistema, as mudanças de regime político no nível dos mecanismos gerais e dos efeitos de conjuntos e a mecânica do poder que se expande por toda sociedade (FOUCAULT, 1977).

Fonte: elaborado pelas próprias autoras.

Considerações finais

Os resultados apontam que a cultura organizacional é algo de grande complexidade. Como essa cultura engloba valores, crenças e pressupostos nos níveis interno e externo, é extremamente difícil afirmar que ela possa resistir a determinados tipos de mudança.

De todos esses níveis que a compõem, sem dúvida, o mais determinante é o núcleo de crenças e valores dos principais tomadores de decisões da empresa. No caso específico analisado, os presidentes das duas instituições que se fundiram não apenas criam ambientes e orientam processos, mas também identificam e fazem escolhas que definem o curso das histórias das organizações por eles lideradas. Constata-se que seus poderes de decisão foram fundamentais para que a fusão ocorresse e conseqüentemente desencadeasse um grande processo de mudança organizacional, caracterizado pelas diversas modificações no espaço e nos níveis de responsabilidade e participação dos funcionários no processo decisório da empresa. Precisamente para os participantes do grupo focal, essas interferências resultaram em um processo natural de deslocamento do núcleo de poder, no qual a dominação da instituição menor pela maior implicou diversas mudanças na rotina de trabalho e alterações visíveis, por exemplo, nas cores, nos formatos das agências e apresentação de produtos.

Assim, o impacto da mudança, definida pela nova relação de poder que se apresenta, atinge diretamente a agência pesquisada em seu universo de crenças, valores e ideias. As rotinas e os interesses passaram a ser definidos pelas duas instituições em fusão, e resta somente aguardar para confirmar qual cultura prevalecerá.

É natural que, em um processo complexo como este surjam várias dificuldades iniciais de identificação de cultura, e provavelmente o tempo seja um grande aliado nesse processo. Entretanto, a harmonia entre as melhores práticas ou a resistência da cultura do Unibanco ou da subcultura da agência ora analisada dependerão diretamente de quão forte essas culturas forem para os participantes do grupo focal. Fica assim, como tema para pesquisas futuras, analisar a cultura da instituição Itaú Unibanco Holding S/A, principalmente na agência já analisada, no intuito de averiguar a sobrevivência ou não de práticas tidas pelos participantes do grupo focal como fortes e diferenciais, peças-chave de todo sucesso obtido até o momento da realização desta pesquisa.

Limitações da pesquisa

Em um universo de 4.000 agências, o grupo de análise pertence a uma agência e desconsidera a perspectiva de participantes da outra organização anterior à fusão (*i.e.*, Itaú). Embora se tenha contado com a participação de 80% dos funcionários da agência, esses dados não são generalizáveis para o que ocorre na nova instituição como um todo e, dadas as particularidades apontadas neste trabalho (*e.g.*, identificação entre fundador, cidade e agência), as observações ora descritas podem não se aplicar a outros casos.

Contribuições para pesquisas futuras

Dadas as limitações desta pesquisa, podem-se apontar as seguintes possibilidades de pesquisas futuras:

- Analisar uma agência da outra organização (*i.e.*, Itaú) que fez parte da fusão, para comparar as percepções com relação à mudança organizacional ocorrida.
- Analisar uma agência da organização Unibanco que não esteja inserida em um contexto cultural tão fortemente atrelado ao contexto sociocultural da cidade em que está operando.
- Confirmar futuramente na mesma agência analisada se houve sobrevivência ou não da cultura existente.

Referências

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

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. Nova Iorque: Anchor Books, 1967.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BERTERO, C. O. Cultura e poder nas organizações. In: FLEURY, T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. Cidade: Editora, 2007.

BLAU, P.; SCOTT, W. R. *Organizações formais: uma abordagem comparativa*. São Paulo: Atlas, 1977.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Codex, 1994.

CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização*. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DAVEL, E; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982. p. 3-19.

DURHAN, E. Cultura e ideologia. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, n. 27, v. 1, p. 77, 1984.

FEVERSCHUTTER, S. G. Cultura Organizacional e dependência de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. *Revista Ampad (RAC)*, número 2, volume 1, 1997

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1977.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 2008.

FOUCAULT, M. *Estratégia, poder-saber: ditos e escritos, IV*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

HARDY, C; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2. p. 260-289.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Londres: SAGE Publications, 1980.

KOUZIMIN, A. Control and organization: toward a reflexive analysis. In: BOREHAN, P.; DOW, G. (Ed.) *Ideology and control in the capitalist labour process*. Londres: Mac Millan, 1980.

LYNN, L.H. Technology and organizations: a cross-national analysis. In: GOODMAN, P. S.; SPROULL, L. S. (Orgs.). *Technology and Organizations*. Oxford: Jossey-Bass Publishers, 1990. p. 174-199.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 623- 647, nov. 1987.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 1984.

OGBURN, W. F. *On culture and social change*. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 1-17, mar. 1980.

RILEY, P. A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 414- 437, set. 1983.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-hill Interamericana do Brasil Ltda., 2006.

SCHEIN, EH. Organizational cultures and leadership: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 1-26; 70-96. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio. 1999. p. 191.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Renew*, n. 25, p. 03-16, 1994.

SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SWIDLER, A. Culture in action: symbols and strategies. *American Sociological Review*, n. 51, v. 2, p. 273-286, 1986.

TRIVIÑOS, A. N. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M; MISOCZKY, M. C. *Instituição e poder: explorando a possibilidade de transferência conceituais*. Curitiba, *Anais do ENEO*, v. 30, 2000.

WEBER, M. *Economy and society: an outline of interpretative sociology*. Wittich Berkeley: University of Califórnia Press, 1978. v. 2.

YOUNG, E. On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture. *Organization Studies*, v. 10, n. 2, p. 187-206, 1989.

Notas

¹ Sítio disponível em: <www.unibanco.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2009.

²SANTOS, R. *Grupo de foco*. Disponível em:
<<http://www.interfaceando.blogspot.com/2006/08>>. Acesso em: 3 nov. 2009.

