



**TIPOLOGIA CULTURAL E INTEGRAÇÃO: UM ESTUDO  
SOBRE A FUSÃO DOS GRUPOS DE CICLO DE VIDA  
BRADESCO CARTÕES E AMERICAN EXPRESS**

**Denise Pena Moraes e Otávia Travençolo Muniz Sala**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
FEA - Faculdade de Economia e Administração

**Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração**

## 1. RESUMO

Tendo como referencial teórico as proposições sobre o gerenciamento da cultura organizacional, operacionalizado pela Tipologia Cultural de QUINN (CVM – Competing Value Model), este estudo investiga o perfil cultural da nova divisão de Ciclo de Vida – Pós Vendas do Banco Bradesco Cartões, recentemente constituída a partir da fusão das equipes Bradesco Cartões e das operações no Brasil da American Express (Amex), que passaram a compor o mesmo time de negócios. Nessa descrição, o objetivo é testar a hipótese teórica da diferença cultural existente entre os dois grupos e seu impacto na dinâmica dos mesmos. Essa hipótese é testada estatisticamente, identificando-se que há diferenças entre os grupos quanto ao gerenciamento da cultura organizacional. Desse resultado, infere-se sobre as possíveis implicações do mesmo para os tomadores de decisão.

### **Palavras-chave:**

Cultura organizacional; perfil cultural; adaptação cultural; Bradesco Cartões; American Express; Amex.

## 2. INTRODUÇÃO

O mercado financeiro vem passando por grandes transformações nos últimos anos, o que têm resultado em diversas fusões e aquisições, trazendo, entre outros fatores, uma grande diversidade de culturas onde muitas vezes, repentinamente, os indivíduos passam a compartilhar e a conviver em uma nova estrutura organizacional, com novas crenças, valores e ideais. Estas mudanças estimuladas pelo cenário econômico globalizado estão conduzindo as organizações a repensarem suas formas de gestão e definição de estratégias para seus negócios.

Em estudos de diversos autores, há uma unanimidade em dizer que a cultura é um fator importante nas estruturas organizacionais, podendo ser considerada como um ponto de interferência positiva e/ou negativa no desempenho das equipes e flexibilização da

organização. Porém, a cultura organizacional trata-se de um fenômeno muito complexo, onde na literatura existem diversos caminhos para seu estudo e interpretação.

Além disso, Handy (apud WOOD JR.; 2000) considera que, ao contrário das mudanças do passado, quando predominava um padrão confortável de continuidade, as de hoje são descontínuas, exigindo uma postura mental diferente, e não é diferente no mercado financeiro, especialmente no cenário brasileiro.

Uma mudança organizacional não é limitada apenas à alteração em suas estruturas, tecnologias, habilidades e motivação dos funcionários (MORGAN; 1996). Faz-se necessário também uma adaptação cultural dos integrantes das equipes. Segundo Freitas (1999:58):

“... os valores são transmitidos por meio de comunicação. O indivíduo comunica sua cultura a começar pela vestimenta que usa no trabalho, passando seus hábitos, suas atitudes. Ele está o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, ele está, na verdade, mostrando valores.”

Segundo Wood Jr. (2000) para que uma mudança venha a ocorrer é relevante que seja acompanhada de mudanças na cultura da organização.

Para a análise deste estudo foi realizada pesquisa individual com funcionários do grupo de Ciclo de Vida, abrangendo os dois grupos proporcionalmente, utilizando-se da escala Likert para elaboração das perguntas do questionário, visando identificar o perfil cultural do grupo, e, a partir dos resultados, trazer uma proposta aos gestores e líderes de reflexão sobre o tema e a necessidade de se promover uma adaptação cultural para a total integração e estabilidade desta nova equipe.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No Brasil, a multiplicidade de valores dificulta a caracterização de uma cultura predominante. Desde 1930, várias pesquisas buscaram informações na tentativa de identificar a cultura no país: Holanda (2006), Azevedo (1958), Moog (1981), DaMatta

(1983 e 1997), Freitas (1997) e Martins (1997). Cada um buscou identificar traços característicos no âmbito nacional, regional e organizacional. Em Santos (2000:31) temos:

“Vários campos do conhecimento científico tem trazido sua contribuição para o estudo da cultura organizacional, tais como: a psicologia, a antropologia e a sociologia. Apesar do grande esforço que tem sido desenvolvido no meio acadêmico, a cultura organizacional ainda é uma das áreas que apresenta controvérsia entre os teóricos da organização. Muitos dos debates sobre cultura organizacional são causados pelo diferente emprego do conceito, cujos limites e fronteiras carecem de consenso e precisão entre os pesquisadores.”

Neste trabalho, a identificação e o gerenciamento da cultura organizacional são objetos de estudo através do CVM - Competing Value Model, citado em algumas publicações brasileiras como Modelo de Quinn (p.ex; SANTOS; 1993 e CROZATTI; 1998). Apesar da cultura organizacional representar uma variável subjetiva, os esforços para sua mensuração são justificáveis, especialmente perante uma fusão como na situação em estudo no Banco Bradesco Cartões. A esse respeito, Cameron e Quinn (1996:48) observam que: “A necessidade de mensuração da cultura organizacional está relacionada à necessidade de mudança e manutenção de estabilidade em face do ambiente de crescente turbulência que tem caracterizado o mundo dos negócios atualmente.”

### **3.1. Dimensões do CVM e os Tipos de Cultura Organizacional**

Cameron e Quinn (1996) apresentaram a possibilidade da formação de quatro tipos culturais, estabelecendo a combinação destas características (figura 1). O que não significa que reflita a exata realidade de uma cultura organizacional é necessário buscar combinações entre os quatro tipos.

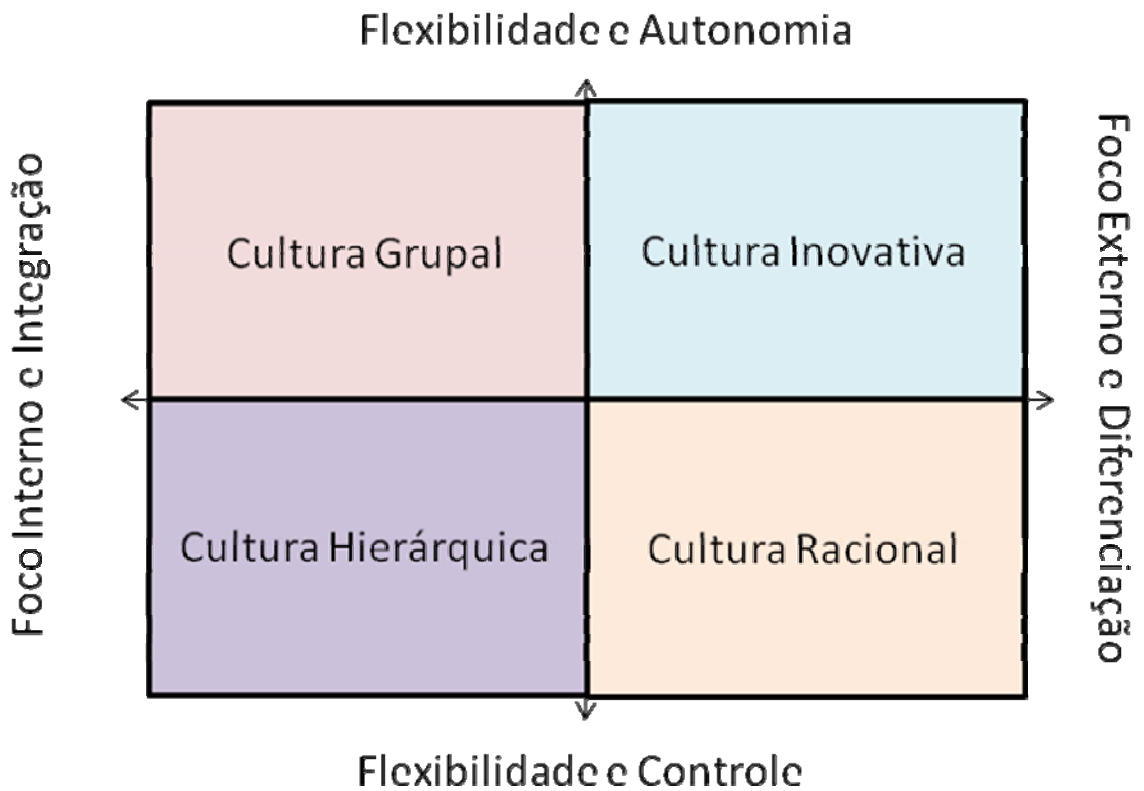


Figura 1

- **CULTURA GRUPAL:** apresenta forte similaridade com a organização familiar.

Os principais fatores de motivação são vínculos afetivos, coesão e o fato de pertencer ao grupo. Interações por meio de trabalho em grupo. Segundo Cameron e Quinn (1996), algumas prerrogativas básicas deste tipo cultural são: o ambiente pode ser melhor gerenciado através de equipes de trabalho e desenvolvimento dos empregados, os fornecedores e clientes são considerados como parceiros, a empresa está em um negócio que desenvolve um ambiente de trabalho humano e a habilidade requerida dos gerentes é o desenvolvimento dos empregados e fomentar sua participação, comprometimento e lealdade.

Os critérios de eficácia incluem o desenvolvimento do capital humano e o compromisso dos membros individuais. (QUINN; 2003).

- **CULTURA HIERÁRQUICA:** a cultura hierárquica possui bases teóricas no trabalho do sociólogo alemão Max Weber que elencou sete aspectos necessários às empresas

que buscassem alto grau de eficácia, em conformidade com um ambiente externo de estabilidade, que passaram a ser conhecidos como características da burocracia: normas, especialização, meritocracia, hierarquia, propriedade privada, impessoalidade e controlabilidade. Para Cameron e Quinn (1996:17):

“A cultura organizacional que é compatível com este tipo é caracterizada por um formalizado e estruturado local de trabalho. Procedimentos governam o que as pessoas fazem. Líderes são ótimos coordenadores e organizadores. Manter a organização estruturada de uma forma fácil de dirigir é importante. Para a continuidade da organização são valorizados estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras e políticas formais são o que mantém a organização coesa.”

Seus principais fatores motivacionais são a segurança, ordem, regras e regulamentações. (QUINN; 2003).

- **CULTURA INOVATIVA:** Cameron e Quinn (1996) consideram que a cultura inovativa emergiu da mudança da era industrial para a era da informação, oferecendo respostas adequadas ao turbulento e superacelerado ambiente de mudanças que tipificam o mundo dos negócios do século XXI. Para estes autores:

“a cultura inovativa é caracterizada por um local de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo. As pessoas comumente assumem riscos. O que mantém a organização coesa é o comprometimento com experimentações e inovações. A ênfase é dada na liderança em novos conhecimentos, novos produtos e serviços. Importante é a percepção e busca de novos desafios. A continuidade da organização está suportada sobre crescimento rápido e aquisição de novos recursos. Sucesso significa fabricar produtos e serviços originais únicos” (CAMERON E QUINN; p. 21; 1996).

Entre seus critérios de eficácia figuram o crescimento, o desenvolvimento de novos mercados e a aquisição de recursos. (QUINN; 2003).

- **CULTURA RACIONAL:** Segundo Crozatti (1998), as principais premissas na cultura racional dizem respeito ao ambiente que é hostil, aos consumidores que fazem escolhas e estão interessados em valor, às organizações que buscam melhorar sua posição competitiva nos negócios e à maior capacidade dos gerentes que buscam dirigir as empresa para a produtividade, resultados e rentabilidade. Cameron e Quinn (1996:18) destacam que:

“A cultura racional é um local orientado para resultados, líderes são fortemente direcionados como competidores e produtores. São exigentes e cobradores de resultados. O que mantém a organização coesa é a ênfase em vencer. A continuidade da organização depende de ações competitivas e atingimento de metas e objetivos delimitados. O sucesso é definido em termos de participação e penetração no mercado. Vencer os concorrentes de mercado e liderança de mercado é importante.”

Seus critérios de eficácia referem-se ao planejamento, produtividade e eficiência. (QUINN; 2003).

Cada tipo de cultura possui um oposto. A Grupal, preocupada com a coesão, a moral e o desenvolvimento dos recursos humanos, entra em acentuado contraste com a Racional, com sua busca de participação no mercado, realização de metas e eliminação da concorrência. A Hierárquica, com sua paixão pela eficiência, pontualidade e funcionamento sem sobressaltos, contrapõe-se à Inovativa, que visa à realização em resultados de ponta, criatividade e crescimento. (QUINN; 2003).

Segundo Quinn (2003:232) duas premissas básicas subjazem o quadro de valores culturais concorrentes:

“A primeira é que os quatro tipos devem ser entendidos como ideais, definidos pelo modelo de valores concorrentes. É muito pouco provável que as organizações da vida real ostentem apenas um dos quatro. Normalmente, elas refletem algum nível de todos os quatro, com um ou dois mais dominantes do que os demais. O segundo pressuposto básico do quadro de valores culturais concorrentes é a importância fundamental do equilíbrio. O quadro também passa ao largo da posição normativa e prescritiva de que a cultura mais eficaz é aquela que incorpore os atributos dos quatro tipos.”

## 4. HIPÓTESES DE PESQUISA

### 4.1. Hipótese Teórica

Os fatores que remetem à cultura grupal e/ou cultura inovativa e/ou cultura hierárquica e/ou cultura racional, são diferentes quando há comparação entre os indivíduos das duas instituições em questão.

### 4.2. Hipóteses Estatísticas

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 \text{ VS. } H_A : \mu_1 \neq \mu_2$$

**H<sub>0</sub>**:  $\mu_1 = \mu_2$  – a média do score total do grupo Bradesco (1) é igual à média do score total do grupo Amex (2).

**H<sub>A</sub>**:  $\mu_1 \neq \mu_2$  – contradiz a hipótese estatística H<sub>0</sub>. A média do score do grupo Bradesco (1) é diferente da média do score total do grupo Amex (2).

## 5. METODOLOGIA

Como o objetivo desta pesquisa é investigar e identificar o perfil cultural do grupo de Ciclo de Vida do Banco Bradesco Cartões, os instrumentos de coleta se concentram em fontes que permitam aprofundar o entendimento das bases que definem os conceitos-chave a serem avaliados: tipologia cultural e a possível influência no desempenho da equipe.

O planejamento de um projeto com investigação cultural deve contemplar a necessidade do público-alvo, os recursos disponíveis e o contexto organizacional em que estão inseridos os envolvidos e a garantia de participação de todos. Para que essas ações tenham efetividade é necessário realizar pesquisa em diversas etapas, como seguem:

### 5.1. Seleção das Unidades de Análise

A seleção foi aleatória, a partir do momento em que se constatou a disponibilidade dos entrevistados para responderem ao questionário. A equipe de Ciclo de Vida do Depto. de



Cartões possui 40 funcionários, alocada em escritório em Alphaville. As unidades de análises foram estratificadas pela função que os membros ocupam na equipe.

Considerando a disponibilidade e essas funções, a amostra ficou restrita a 30 pessoas, seguindo as seguintes ocupações:

- Gerentes – com cargo de liderança (Bradesco e Amex)
- Analistas/Especialistas – liderados, mas com autonomia de tomada de decisões em suas atividades (Bradesco e Amex)

Os respondentes do Bradesco foram 9 pessoas e da Amex foram 15 pessoas.

## **5.2. Coleta de Dados**

a) Pesquisa empírica realizada através de coletas de informações, com aplicação de questionário individual com 26 perguntas relacionadas ao objetivo da pesquisa, sendo 2 questões de identificação e 6 questões para cada grupo do quadrante cultural, conforme abaixo:

- Cultura Grupal, questões: 1, 5, 9, 13, 17 e 21
- Cultura Inovativa, questões: 2, 6, 10, 14, 18 e 22
- Cultura Racional, questões: 3, 7, 11, 15, 19 e 23
- Cultura Hierárquica, questões: 4, 8, 12, 16, 20 e 24

As afirmações foram respondidas pelos participantes atribuindo-se valores de 1 a 5, em escala Likert, com os seguintes significados:

- 1** – Nunca ocorre
- 2** – Raramente ocorre
- 3** – Ocasionalmente ocorre
- 4** – Frequentemente ocorre
- 5** – Sempre ocorre

A amostra participante da pesquisa, dentro do critério citado no item 5.1, foi o seguinte:

- Gerentes – com cargo de liderança (Bradesco e Amex) – 2 funcionários (1 de cada origem);
- Analistas/Especialistas – liderados, mas com autonomia de tomada de decisões em suas atividades (Bradesco e Amex)- 14 funcionários (7 de cada origem).

b) Livros: seleção inicial de livros apresentados na bibliografia;

c) Publicações especializadas: seleção inicial de livros e artigos apresentados na bibliografia;

d) Internet: seleção de sites ligados ao assunto.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

**Quadro da tabulação dos resultados obtidos com os questionários:**

**ANÁLISE QUESTIONÁRIOS BRADESCO**

QUESTIONÁRIO	CULTURA GRUPAL							CULTURA INOVATIVA							CULTURA RACIONAL							CULTURA HIERÁRQUICA						
	QUESTÕES/PESO							QUESTÕES/PESO							QUESTÕES/PESO							QUESTÕES/PESO						
	1	5	9	13	17	21	T	2	6	10	14	18	22	T	3	7	11	15	19	23	T	4	8	12	16	20	24	T
1	4	2	4	2	4	2	18	3	2	2	3	2	2	14	3	2	3	2	2	2	14	2	2	3	3	2	2	14
2	3	2	4	2	4	3	18	3	4	3	4	4	2	20	4	3	3	5	4	4	23	4	4	4	4	4	2	22
3	4	3	3	4	2	3	19	3	4	3	4	3	3	20	4	4	5	4	3	3	23	4	4	4	4	4	3	23
4	4	3	3	3	3	3	19	4	2	4	3	3	4	20	3	4	4	3	3	3	20	4	4	3	4	3	2	20
5	3	2	3	2	2	2	14	2	2	2	2	2	3	13	4	3	3	3	3	3	19	4	2	3	3	3	3	18
6	5	5	5	5	3	4	27	4	5	4	5	3	5	26	5	4	5	5	5	5	29	4	5	3	3	3	5	23
7	4	2	4	3	4	4	21	4	5	4	4	3	4	24	4	4	4	4	4	3	23	4	4	3	4	3	4	22
8	5	3	2	5	4	4	23	4	3	3	3	4	4	21	4	3	4	4	4	3	22	4	4	3	4	4	2	21
9	4	3	4	5	4	5	21	4	4	5	3	3	4	23	5	5	5	4	5	4	28	5	5	5	3	5	3	26
<b>TOTAL:</b>	<b>180</b>							<b>181</b>							<b>201</b>							<b>189</b>						
<b>MÉDIA:</b>	<b>20</b>							<b>20,11</b>							<b>22,33</b>							<b>21</b>						
<b>VARIÂNCIA:</b>	<b>11,78</b>							<b>16,32</b>							<b>18,22</b>							<b>10,44</b>						
<b>DP:</b>	<b>3,432</b>							<b>4,04</b>							<b>4,269</b>							<b>3,232</b>						

**ANÁLISE QUESTIONÁRIOS AMEX**

QUESTIONÁRIO	CULTURA GRUPAL							CULTURA INOVATIVA							CULTURA RACIONAL							CULTURA HIERÁRQUICA						
	QUESTÕES/PESO							QUESTÕES/PESO							QUESTÕES/PESO							QUESTÕES/PESO						
	1	5	9	13	17	21	T	2	6	10	14	18	22	T	3	7	11	15	19	23	T	4	8	12	16	20	24	T
1	4	4	3	3	3	4	21	4	4	4	4	4	4	24	4	3	4	3	3	3	20	4	3	3	3	3	4	20
2	4	3	4	3	4	3	21	4	3	4	4	4	3	22	5	4	4	4	4	3	24	5	3	4	4	4	4	24
3	5	4	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	4	25	5	5	5	5	5	4	29	4	5	4	4	4	5	26
4	4	4	5	3	4	4	24	5	5	3	4	4	3	24	4	5	5	5	5	1	25	4	4	1	4	4	4	21
5	4	5	4	3	4	4	24	4	5	3	5	3	5	25	4	5	4	2	5	4	24	4	5	2	3	4	3	21
6	5	3	4	4	3	4	23	4	4	4	5	4	4	25	4	5	5	4	4	3	25	3	4	3	3	4	5	22
7	4	4	4	5	4	4	25	4	4	4	5	4	4	25	4	5	4	4	4	3	24	3	5	3	3	3	3	20
8	5	5	5	4	5	4	28	5	4	4	4	4	4	25	4	5	5	4	4	5	27	5	5	4	4	4	5	27
9	4	5	4	4	4	4	25	5	4	4	5	5	5	28	4	5	5	4	5	4	27	5	4	3	3	3	5	23
10	4	5	4	5	4	4	26	5	5	4	5	5	4	28	4	4	5	5	5	4	27	5	5	2	4	5	4	25
11	3	5	5	5	5	5	28	4	4	4	5	5	4	26	3	5	4	5	5	4	26	5	5	4	5	5	5	29
12	5	3	4	4	4	4	24	3	3	3	4	3	3	19	3	4	4	3	4	1	19	4	4	3	3	3	2	19
13	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	4	29	4	5	5	5	5	5	29	5	5	4	5	4	5	28
14	4	5	3	3	3	4	22	4	4	3	4	4	4	23	5	5	5	4	4	4	27	4	4	4	4	4	4	24
15	5	4	5	4	3	4	25	3	4	4	3	3	3	20	3	4	3	4	4	3	21	4	3	4	4	4	4	19
<b>TOTAL:</b>	<b>371</b>							<b>368</b>							<b>374</b>							<b>348</b>						
<b>MÉDIA:</b>	<b>24,73</b>							<b>24,53</b>							<b>24,93</b>							<b>23,2</b>						
<b>VARIÂNCIA:</b>	<b>6,062</b>							<b>7,182</b>							<b>8,596</b>							<b>10,03</b>						
<b>DP:</b>	<b>2,462</b>							<b>2,68</b>							<b>2,932</b>							<b>3,166</b>						

**TABELA SÍNTESE**

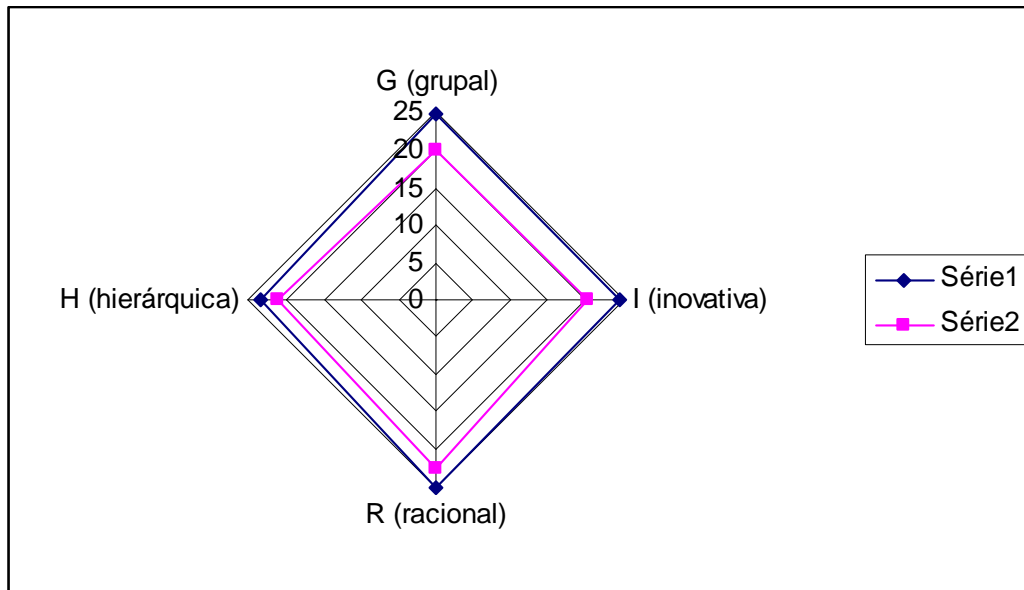
	CULTURA GRUPAL	CULTURA INOVATIVA	CULTURA RACIONAL	CULTURA HIERÁRQUICA
<b>BRADESCO</b>	20,00	20,11	22,33	21,00
<b>DP</b>	3,43	4,04	4,27	3,23
<b>AMEX</b>	24,73	24,53	24,93	23,20
<b>DP</b>	2,46	2,68	2,93	3,17

**Figura 2**

Para as análises a seguir, utilizamos uma amostra de 24 pessoas. Sendo que dessas, 9 eram do Bradesco e 15 da Amex. Para as análises aqui feitas, o número da amostra em cada empresa não precisa ser equivalente.

**6.1. ANÁLISE POR GRÁFICO DE RADAR**

	<b>G (grupal)</b>	<b>I (inovativa)</b>	<b>R (racional)</b>	<b>H (hierárquica)</b>
<b>AMEX (série 1)</b>	24,73	24,53	24,93	23,2
<b>BRADESCO (série 2)</b>	20	20,11	22,33	21



Aparentemente, através do gráfico de radar, percebemos que as culturas grupal e inovativa se destacam na Amex. Já as culturas hierárquica e racional são bem equiparadas na Amex e no Bradesco, não havendo muita discrepância entre as mesmas.

No entanto, essa consideração de que as culturas grupal e inovativa prevalecem na Amex, será testada nas análises que se seguem.

## 6.2. ANÁLISE COMPARATIVA

### AMERICAN EXPRESS VS BRADESCO

---

#### Two-Sample T-Test and CI: AMG; BRG

Two-sample T for AMG vs BRG

	N	Mean	StDev	SE Mean
AMG	15	24,73	2,55	0,66
BRG	9	20,00	3,64	1,2

Difference = mu (AMG) - mu (BRG)

Estimate for difference: 4,73333

95% CI for difference: (1,72591; 7,74076)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 3,43 **P-Value = 0,005** DF = 12

---

Comparando a cultura grupal das duas organizações, Amex e Bradesco, nota-se que as médias possuem 0,5% de chance de serem iguais. A média da cultura grupal na Amex (24,73) é maior que a média da cultura grupal no Bradesco (20,00). A partir desta análise, percebemos a predominância da cultura grupal na Amex.

---

### Two-Sample T-Test and CI: AMI; BRI

Two-sample T for AMI vs BRI

	N	Mean	StDev	SE Mean
AMI	15	24,53	2,77	0,72
BRI	9	20,11	4,28	1,4

Difference =  $\mu$  (AMI) -  $\mu$  (BRI)

Estimate for difference: 4,42222

95% CI for difference: (0,94080; 7,90365)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 2,77 P-Value = 0,017 DF = 12

---

Comparando a cultura inovativa das duas organizações, Amex e Bradesco, nota-se que as médias possuem 1,7% de chance de serem iguais. A média da cultura grupal na Amex (24,53) é maior que a média da cultura grupal no Bradesco (20,11). A cultura inovativa, também, tem maior predominância na Amex do que no Bradesco.

---

### Two-Sample T-Test and CI: AMR; BRR

Two-sample T for AMR vs BRR

	N	Mean	StDev	SE Mean
AMR	15	24,93	3,03	0,78
BRR	9	22,33	4,53	1,5

Difference =  $\mu$  (AMR) -  $\mu$  (BRR)

Estimate for difference: 2,60000

95% CI for difference: (-1,10510; 6,30510)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,53 P-Value = 0,152 DF = 12

---

Comparando a cultura racional das duas organizações, Amex e Bradesco, nota-se que as médias possuem 15,2% de chance de serem iguais. A média da cultura racional é próxima nas duas organizações, no entanto, a Amex possui uma média maior 24,93, enquanto o Bradesco 22,33.

---

### Two-Sample T-Test and CI: AMH; BRH

Two-sample T for AMH vs BRH

	N	Mean	StDev	SE Mean
AMH	15	23,20	3,28	0,85
BRH	9	21,00	3,43	1,1

Difference = mu (AMH) - mu (BRH)

Estimate for difference: 2,20000

95% CI for difference: (-0,81425; 5,21425)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = 1,55 **P-Value = 0,141** DF = 16

---

Comparando a cultura hierárquica das duas organizações, Amex e Bradesco, nota-se que as médias possuem 14,13% de chance de serem iguais. A Amex possui uma média maior, 23,20, enquanto o Bradesco 21,00.

Diante dessas análises comparativas, percebemos que as culturas que se destacam na Amex, em relação ao Bradesco, são as culturas grupal e inovativa, conforme percebemos na análise de radar. Entretanto, realizaremos outras análises que comprovam essa situação.

### 6.3. ANÁLISE DISCRIMINANTE – Quadrática

---

**Discriminant Analysis: CARTÃO versus G; I; R; H**  
**1 = AM , 0 = BR**

Quadratic Method for Response: CARTÃO		
Predictors: G; I; R; H		
Group	0	1
Count	9	15
Summary of classification		

Put into Group	True Group	
	0	1
0	7	2
1	2	13
Total N	9	15
N correct	7	13
Proportion	0,778	0,867

N = 24

N Correct = 20

Proportion Correct = 0,833

From Generalized Squared Distance to Group

Group	0	1
0	5,636	11,070
1	8,798	6,085

Summary of Misclassified Observations

Observation	True Group	Pred Group	Group	Squared Distance	Probability
2**	1	0	0	9,305	0,724
			1	11,235	0,276
14**	1	0	0	6,896	0,875
			1	10,788	0,125
22**	0	1	0	9,914	0,486
			1	9,801	0,514
23**	0	1	0	9,424	0,302
			1	7,748	0,698

De acordo com o método quadrático, observamos que o modelo apresenta 83,3% de acerto. Das 24 observações, o modelo apresentou 20 acertos. A causa dos erros foram as observações 2, 14, 22 e 23.

## 6.4. REGRESSÃO LOGÍSTICA

### Binary Logistic Regression: CARTÃO versus G; I; R; H

Link Function: Logit

Response Information

Variable Value Count

CARTÃO 1 14 (Event) - AMEX

0 10 - BRADESCO

Total 24 - TOTAL DE EVENTOS: 10 BRADESCO + 14 AMEX

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Constant	-24,7188	15,5453	-1,59	0,112			
G	0,657385	0,464564	1,42	0,157	1,93	0,78	4,80
I	0,633602	0,465896	1,36	0,174	1,88	0,76	4,70
R	-0,967005	0,685571	-1,41	0,158	0,38	0,10	1,46
H	0,860992	0,794251	1,08	0,278	2,37	0,50	11,22

Log-Likelihood = -8,191

Test that all slopes are zero: G = 16,219, DF = 4, P-Value = 0,003

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	14,5759	18	0,691
Deviance	16,3821	18	0,566
Hosmer-Lemeshow	5,1155	8	0,745

#### Table of Observed and Expected Frequencies:

(See Hosmer-Lemeshow Test for the Pearson Chi-Square Statistic)

Value	Group										Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1												
Obs	0	0	1	1	1	2	1	3	2	3		14
Exp	0,0	0,1	0,4	0,8	2,0	1,5	1,6	2,6	2,0	3,0		
0												
Obs	3	2	1	1	2	0	1	0	0	0		10
Exp	3,0	1,9	1,6	1,2	1,0	0,5	0,4	0,4	0,0	0,0		
Total	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3		24

#### Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	128	91,4	Somers' D 0,83
Discordant	12	8,6	Goodman-Kruskal Gamma 0,83
Ties	0	0,0	Kendall's Tau-a 0,42
Total	140	100,0	

O modelo de regressão logística apresenta 91,4% de acerto. Desta forma, a regressão logística é o modelo que apresentou a maior porcentagem de acertos em relação ao modelo quadrático para este estudo.

## 6.5. ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA

A análise de correspondência é um método de análise fatorial para variáveis categóricas. A AC, basicamente, converte uma tabela de dados não negativos de duas ou múltiplas entradas em um tipo de representação gráfica em que as linhas e as colunas são simultaneamente representadas em dimensão reduzida, isto é, por pontos no gráfico. Este método permite mostrar como as variáveis dispostas em linhas e colunas estão relacionadas e não somente se a relação existe. A seguir, é apresentado o resultado



da análise de correspondência.

### Simple Correspondence Analysis: G; I; R; H

#### Analysis of Contingency Table

Axis	Inertia	Proportion	Cumulative	Histogram
1	0,0032	0,6142	0,6142	*****
2	0,0014	0,2744	0,8887	*****
3	0,0006	0,1113	1,0000	*****
Total	0,0052			

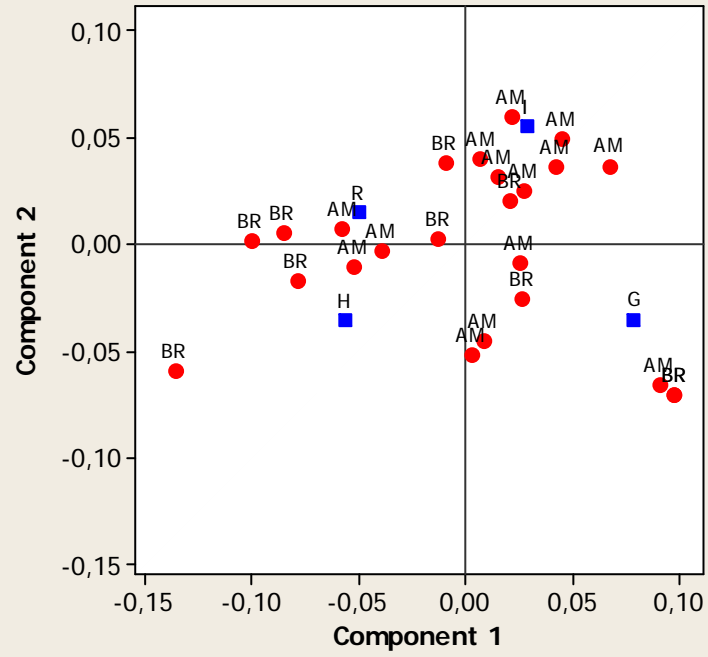
#### Row Contributions

ID	Name	Qual	Mass	Inert	Component 1			Component 2		
					Coord	Corr	Contr	Coord	Corr	Contr
1	AM	0,611	0,039	0,054	0,045	0,275	0,024	0,049	0,336	0,067
2	AM	0,882	0,042	0,026	-0,053	0,848	0,036	-0,011	0,034	0,003
3	AM	0,768	0,048	0,019	-0,039	0,765	0,023	-0,003	0,004	0,000
4	AM	0,640	0,043	0,018	0,027	0,343	0,010	0,025	0,298	0,019
5	AM	0,993	0,043	0,026	0,042	0,563	0,024	0,037	0,430	0,041
6	AM	0,995	0,043	0,014	0,007	0,028	0,001	0,040	0,967	0,049
7	AM	0,931	0,043	0,053	0,068	0,718	0,062	0,037	0,213	0,041
8	AM	0,996	0,049	0,020	0,008	0,032	0,001	-0,045	0,964	0,069
9	AM	0,996	0,047	0,037	0,021	0,113	0,007	0,060	0,883	0,118
10	AM	0,878	0,048	0,013	0,015	0,164	0,003	0,031	0,714	0,034
11	AM	0,589	0,050	0,043	0,002	0,001	0,000	-0,051	0,587	0,093
12	AM	0,997	0,037	0,090	0,091	0,652	0,096	-0,066	0,345	0,113
13	AM	0,909	0,053	0,008	0,025	0,812	0,011	-0,009	0,097	0,003
14	AM	0,887	0,044	0,032	-0,058	0,872	0,046	0,008	0,015	0,002
15	BR	0,995	0,027	0,077	0,097	0,653	0,082	-0,070	0,341	0,096
16	BR	0,991	0,038	0,054	-0,086	0,988	0,087	0,005	0,004	0,001
17	BR	0,964	0,039	0,051	-0,079	0,921	0,076	-0,017	0,043	0,008
18	BR	0,193	0,036	0,007	-0,013	0,184	0,002	0,003	0,009	0,000
19	BR	0,954	0,029	0,130	-0,136	0,801	0,170	-0,059	0,153	0,073
20	BR	0,229	0,048	0,035	0,021	0,118	0,007	0,020	0,111	0,014
21	BR	0,659	0,041	0,019	-0,010	0,039	0,001	0,038	0,620	0,043
22	BR	0,982	0,040	0,011	0,026	0,506	0,009	-0,026	0,476	0,018
23	BR	0,994	0,045	0,087	-0,100	0,994	0,142	0,002	0,000	0,000
24	BR	0,995	0,027	0,077	0,097	0,653	0,082	-0,070	0,341	0,096

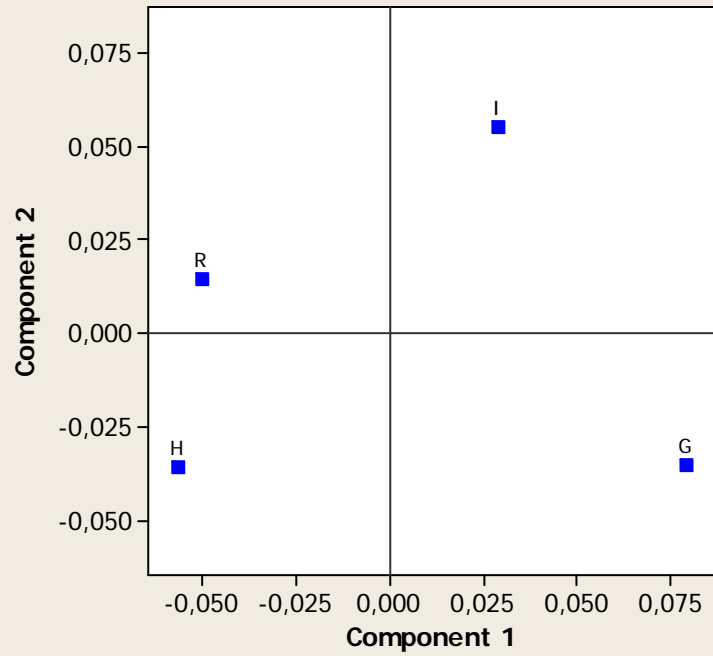
#### Column Contributions

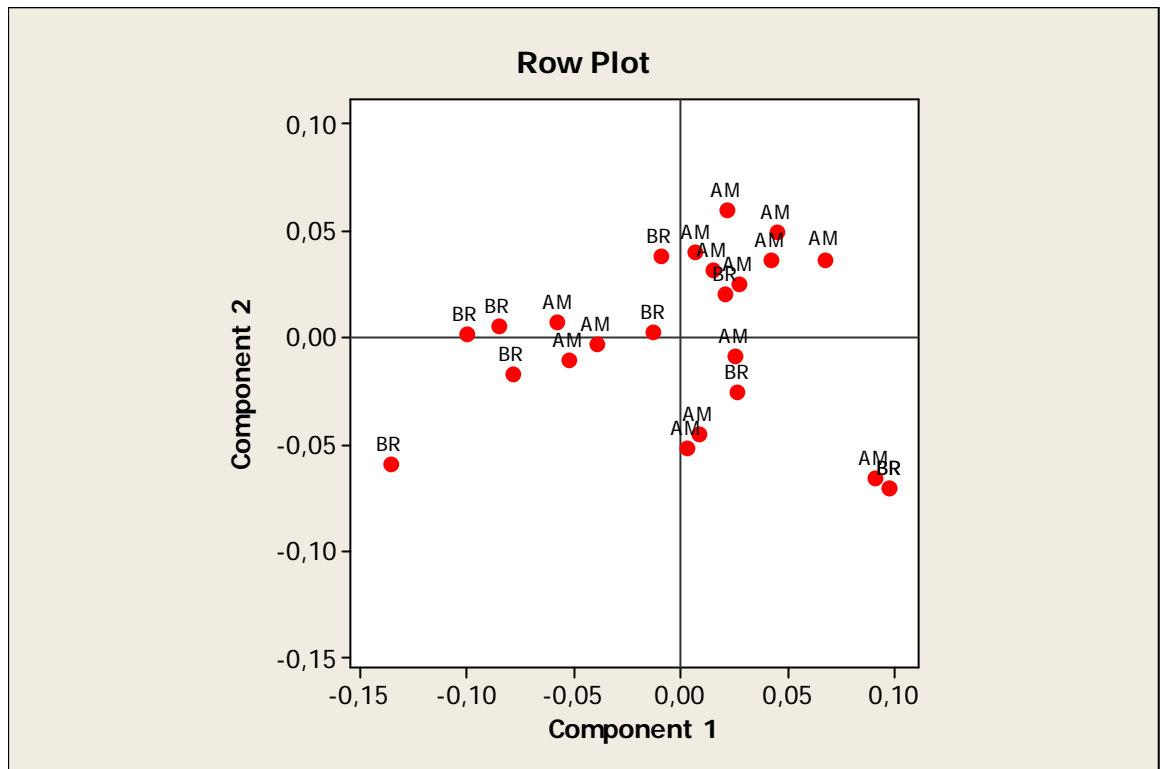
ID	Name	Qual	Mass	Inert	Component 1			Component 2		
					Coord	Corr	Contr	Coord	Corr	Contr
1	G	0,986	0,249	0,364	0,079	0,822	0,487	-0,035	0,164	0,217
2	I	0,912	0,248	0,202	0,029	0,195	0,064	0,055	0,717	0,528
3	R	0,712	0,260	0,192	-0,050	0,657	0,205	0,015	0,055	0,038
4	H	0,864	0,243	0,242	-0,056	0,618	0,244	-0,036	0,246	0,217

Symmetric Plot



Column Plot





Através da análise de correspondência, notamos a confirmação da predominância da cultura inovativa e grupal na Amex, em comparação com o Bradesco. Essa distribuição é percebida nos gráficos acima. No entanto, as culturas racional e hierárquica são vistas de forma uniforme tanto na Amex quanto no Bradesco.

Sob essa restrição, as inferências passam a ser:

- Apesar da possibilidade da formação de quatro tipos culturais, há a predominância, no caso da Amex, de dois deles, os quais se relacionam à cultura grupal e à cultura inovativa. Portanto, a realidade da cultura organizacional é entre a Amex e o Bradesco, com maior homogeneidade para a primeira em relação à segunda. Isto é, os indicadores apresentados no questionário ou raramente ocorrem ou ocasionalmente ocorrem com frequência entre os entrevistados do Bradesco do que entre os entrevistados da Amex.
- Nem no Bradesco e nem na Amex constatou-se a existência de um indicador que nunca ocorre, o que pode expressar a validade conceitual dos indicadores apresentados no questionário. Do mesmo modo, não se constatou nenhum indicador que sempre ocorre para todos os entrevistados. Portanto, os indicadores permitem apreender as variações entre os entrevistados.
- Somando-se os valores possíveis obtidos das quatro dimensões da cultura organizacional, identifica-se que o total geral da Amex, 1.461, é maior do que o encontrado no Bradesco, que foi de 751. Entretanto, o que se destaca é a maior variação em torno da média no Bradesco do que na Amex, o que revela que o Bradesco se afasta da proposição teórica ideal de Quinn que é de equilíbrio entre os quatro quadrantes culturais.
- Existe um indicativo de que a diferença no gerenciamento da cultura organizacional entre Bradesco e Amex ocorre pela cultura grupal e pela cultura inovativa. Os índices apresentados pelos entrevistados do Amex são superiores aos índices encontrados para o grupo Bradesco. Não obstante, como esses dois indicativos não foram testados isoladamente, não há fundamentação estatística para a interpretação isolada desses dois componentes do gerenciamento da cultura organizacional. Pelos conteúdos que caracterizam as culturas grupal e inovativa, que enfatizam um ambiente de trabalho coeso, participativo, dinâmico e inovativo, voltado para o empreendedorismo, deve-se ressaltar a necessidade de se investir em recursos na busca do equilíbrio com o grupo Bradesco.

- As somas do total dos indicadores para os entrevistados da Amex são sempre superiores aos dos entrevistados no Bradesco, o que pode expressar que os indicadores sempre ocorrem com maior frequência na Amex do que no Bradesco. Por exemplo, na Amex não há nenhuma constatação de que um indicador componente da cultura grupal e da cultura inovativa raramente ocorre, o que está em contraste com o que é identificado entre os entrevistados do Bradesco.
- Ao considerar o desvio padrão para as questões de ambos os públicos testados, observa-se que as respostas dos entrevistados no grupo Bradesco são menos homogêneas entre si quando comparadas aos respondentes do grupo Amex. A menor distribuição dos valores implica na identificação de uniformidade entre os membros da Amex em relação às diferentes dimensões do CVM.
- Ao considerar o grupo Bradesco Cartões como o grupo em formação, os resultados identificados nas dimensões racional e hierárquica da cultura organizacional são preocupantes, pois sobressai a necessidade de integração e de definições de regras para a nova empresa que se constitui. Assim, torna-se necessário aprofundar a compreensão sobre esses valores, o que pode requerer mais investigação sobre motivos pessoais, novas gestões e propostas, novos grupos de trabalho, receio de não reconhecimento e de demissões que estão envolvidos na formação do novo grupo. É a instabilidade gerada pela constituição desse novo grupo.
- Como o modelo proposto sugere, há urgente necessidade de reconhecimento da oportunidade que se apresenta perante os grupos para o desenvolvimento de um processo cognitivo e de aprendizagem, sustentada e direcionada pelas necessidades, valores, conhecimentos e habilidades dos integrantes dos grupos investigados.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a globalização dos mercados e as constantes fusões que ocorrem no mercado financeiro, a cultura organizacional torna-se a gênese de qualquer estratégia empresarial pelo seu papel fundamental enquanto formadora dos modelos mentais e comportamentos coletivos dos

indivíduos de uma organização. A falta de uma política clara nas definições dos elementos básicos que sustentam o seu entendimento e aplicação pode trazer interferência na dinâmica do grupo influenciando diretamente os resultados não só das equipes como também da organização, o que, nos grupos em questão é facilmente observável.

Estes fatos trazem à tona a necessidade por parte das gestões de uma análise dos resultados obtidos no estudo da cultura organizacional atual para chegar-se a um caminho, senão para a implantação e gerenciamento de um modelo para adequação das culturas, ao menos entender qual a percepção e como agem os indivíduos que estão inseridos neste novo ambiente organizacional para uma melhor interação.

Entender e gerenciar a cultura organizacional são um fator crítico de sucesso uma vez que o grupo pode oferecer resistência às mudanças. Trata-se de um engano, que pode trazer graves conseqüências, subestimar as crenças ou paradigmas de uma organização, com resultados mensuráveis sobre o resultado do grupo.

Os gestores do setor Ciclo de Vida têm um longo caminho a percorrer, principalmente em administrar essa fusão cultural, vencendo os paradigmas existentes entre os dois grupos. Igualar, para um nível superior, as culturas grupal e inovativa, que se apresenta em maior índice do grupo Amex, pode ser um grande diferencial dentro da organização, apresentando-se inclusive como uma quebra de paradigma melhorando as relações humanas.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Azevedo**, F. de.; A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil. São Paulo: Melhoramentos; 1958.

**Cameron**, K.S.; **Quinn**, R.E.; Diagnosing and changing organizational culture. Massachusetts: Addison-Wesley; 1996 / 1999.

**Crozatti**, J.; Cultura organizacional e gestão econômica – um estudo em áreas de controladoria de bancos públicos. Dissertação(Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP. São Paulo; 1998.

**Da Matta**, R.; Carnavais, Malandros e Heróis: Para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar; 1983.

\_\_\_\_\_; Brasileiro: Cidadão? . Campinas: Cultura Editora Associados; 1997.

**Freitas**, S.G.; Cultura Organizacional e comunicação. In: Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira; 1997 / 1999.

**Holanda**, S.B. de; Raízes do Brasil. São Paulo: Cia das Letras; 2006.

**Martins**, H. F.; A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: Motta, F. C. P.; Caldas, M. P. (Orgs.); Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas; 1997

**Moog**, V.; Bandeirantes e pioneiros, paralelo entre duas culturas I. Rio de Janeiro: Livros do Brasil; 1981.

**Morgan**, G.; Imagens da Organização. São Paulo: Atlas; 1996.

**Quinn**, R.E.(et al.); Competências gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.

**Santos**, N.M.B.F; Cultura organizacional e desempenho – pesquisa, teoria e aplicação. São Paulo: Stiliano; 2000.

\_\_\_\_\_; Clima organizacional – pesquisa e diagnóstico. Lorena/SP: Stiliano; 1999.

\_\_\_\_\_; Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil. In: 17<sup>o</sup> Congresso da Enanpad. Anais: ENANPAD; 1993.

**Wood Jr.**, T.; Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2.ed. São Paulo: Atlas; 2000.

## 9. BIBLIOGRAFIA

**Benedict**, R.; Razões da cultura. Lisboa: Livros do Brasil; 1934.

**Deslandes**, S.F.; **Gomes**, R.; **Minayia**, M.C.S.; Pesquisa social – teoria, método e criatividade. Petrópolis/RJ: Vozes; 2007.

**Geertz**, C.; Nova luz da antropologia. Rio de Janeiro: Zahar; 2001.

**Goldeberg**, M.; A arte de pesquisar. Rio de Janeiro: Record; 2001.

**Hanashiro**, D.M.M.; **Teixeira**, M.L.M.; **Zaccarelli**, L.M.; Gestão do fator humano – uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva; 2007.

**Handbook** em estudos organizacionais. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas; Vol. 1; 2007.

**Luna**, S.V.; Planejamento de pesquisa – uma introdução. São Paulo: Editora PUCSP; 2007.

**Miguel**, P.C.; **Motta**, F.C.P.; Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas; 1997.

**Neto**, C.; Introdução a estatística, vol. I. São Paulo: Ática; 2006.



## **Questionário Aplicado:**

Esta pesquisa tem objetivo de identificar pontos fortes da organização e da equipe, para serem trabalhados posteriormente para melhores resultados de integração e processos:

Você não precisa se identificar, apenas responda sobre sua percepção referente à situação atual do setor Ciclo de Vida na organização:

### **1 - Origem**

- Bradesco
- Bankpar

### **2 - Cargo**

- Gerencial
- Não gerencial

### **3 – O trabalho em equipe ocorre e flui de maneira natural:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

### **4 – A busca do grupo por crescimento e uma imagem positiva:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

### **5 – A preocupação do grupo em focar mais em realização de tarefas e produção:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

### **6 – O grupo tem grande preocupação com formalidades e o cumprimento de regras:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**7 – A valorização dos recursos humanos:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**8 – Adaptação e flexibilidade às mudanças:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**9 – Incentivo a busca por resultados e a excelência de produtos e serviços:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**10 – A busca pela previsibilidade e estabilidade do ambiente:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**11 – Discussões e abertura para tomada de decisões em equipe:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**12 – Incentivo a assumir riscos e busca por um ambiente empreendedor e dinâmico:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**13 – Ênfase em tarefas e atingimento de metas:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**14 – Incentivo e utilização de regras e manuais:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**15 – A naturalidade nas inter relações:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**16 – Incentivo à idéias novas e criatividade:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**17 - Incentivo em saber a direção a seguir e as metas a serem cumpridas:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**18 – Incentivo à formalidade, atenção à procedimentos e regras:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**19 – Incentivo à tomada de decisões em equipe, consenso e participação nos processos:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**20 – Envolvimento com inovação e desenvolvimento:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**21 – Busca por alta produtividade e qualidade:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**22 – Informações e suporte para guiar trabalhos e metas:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**23 – O grau de envolvimento da equipe, buscando coesão, ocorre:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**24 – A busca por novas idéias, novos produtos, serviços e ações, ocorre:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**25 – Incentivo a ação competitiva e orientação para resultados:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre

**26 – A previsão de desempenho e de resultados futuros:**

- Nunca ocorre
- Raramente ocorre
- Ocasionalmente ocorre
- Frequentemente ocorre
- Sempre ocorre