Caderno de Administração
ISSN Print: 1516-1803 ISSN Online: 2238-1465
UEM Universidade Estadual de Maringá
Universidade Estadual de Maringá - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Administração

CULTURA ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO IDENTITÁRIA: um estudo com gerentes do setor bancário

ORGANIZATIONAL CULTURE AND IDENTITY FORMATION: a study with managers in the banking sector

Alexandre Scherrer TOMÉ [1]
Almir Martins VIEIRA* [2]

DOI: 10.4025/cadadm.v25i2.35662

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar a manifestação dos elementos da cultura organizacional e a contribuição dos mesmos para o processo da formação da identidade do indivíduo - no caso específico, o gerente bancário. Para a elaboração deste trabalho, optou-se pela abordagem da pesquisa qualitativa, tendo como instrumento para coleta de dados a entrevista baseada em roteiro semiestruturado. Com base neste esforço empírico, constatou-se a necessidade de o gerente adotar uma identidade comercial, e identificar que após se tornarem gerentes, a discrição, responsabilidade e a disciplina foram uns dos aspectos que tiveram maior impacto em suas vidas. Outro resultado configurou-se na possibilidade da caracterização dos elementos formadores da identidade profissional, a partir dos elementos da cultura organizacional, quanto à sua influência no exercício das atividades de gerência, como no caso as normas, regras, valores, ritos, rituais e cerimônias. Por fim, a comprovação da importância da cultura organizacional sobre a formação da identidade na atuação do gerente.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Construção identitária. Identidade profissional.

ABSTRACT

This study aims to understand the importance of the elements of organizational culture and how each contributes to the process of individual identity formation, in this specific case, the bank manager. It has been chosen the qualitative-exploratory research approach for the elaboration of this work, having as instrument for data collection the semi-structured interview. Based on this effort, it was noticed the manager's need to take a commercial identity for himself, and the finding that after becoming managers, discretion, responsibility and discipline were some of the aspects that had a bigger impact on their lives. Another

[1] Professor da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP).
[2] Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Metodista de São Paulo (PPGA/UMESP).
* Autor de correspondência: almir.vieira@gmail.com.

important result was the possibility of characterizing the forming elements of professional identity from the organizational culture elements relative to its influence in the exercise in the management activities, as in the norms, rules, values, rites, rituals and ceremonies. Finally, the importance of organizational culture on the formation of identity in the manager's performance was evidenced.

Keywords: Organizational Culture. Identity formation. Professional Identity.

1 INTRODUÇÃO

Quando a cultura organizacional da empresa, não é compreendida e identificada pelos colaboradores, pode acarretar conflitos entre os membros da organização, dificuldades nas realizações das tarefas, comprometimento das metas, objetivos e resultados. Este tipo de estudo visa compreender a importância da manifestação dos elementos da cultura organizacional (SMIRCICH, 1983; SCHEIN, 2009), como também sua importância no processo de formação da identidade do indivíduo, no caso específico, do líder de uma equipe, o gerente bancário. Segundo Matos (1985), o gerente é uma função que lida com pessoas, no qual se requer conhecimentos e habilidades técnicas, administrativa, política e psicossocial, sendo o mesmo, responsável por atingir os objetivos da organização, de forma que o produto de seu trabalho é avaliado por meio do desempenho de sua equipe.

No que diz respeito à articulação entre a cultura organizacional e identidade, alguns pesquisadores (MEIRELES, 2003; ALMEIDA, 2006) defendem que a identidade recebe influência dos indivíduos da organização, uma vez que a cultura organizacional é composta por crenças e valores que tendem a orientar os indivíduos, influenciar as decisões e até restringir o comportamento das pessoas (ROBBINS, 2000; WU; ZHANG; SCHROEDER, 2011; SCHEIN, 2009). Tais crenças, muitas vezes são invisíveis para a alta gerência, entretanto possuem um forte impacto sobre os seus pensamentos e ações. Kreiner (2011) reforça esse pensamento, ao mencionar que os valores pessoais, história de vida e a personalidade do indivíduo, fazem parte dos aspectos do *self,* que acabam diferenciando um indivíduo do outro, baseado no processo de construção identitária.

Neste contexto, este trabalho tem por objetivo identificar a manifestação dos elementos da cultura organizacional e a contribuição dos mesmos para o processo da formação da identidade de profissionais que atuam no segmento bancário, especificamente na função gerencial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de cultura organizacional, tal como sua abordagem no contexto das organizações, vem sendo discutido por vários autores, sendo alguns deles: Wu, Zhang e Schroeder (2011), Schein (2009), Hofstede (2010), Hatch (1997) e Freitas (1991).

Schein (2007) explica que a cultura torna-se existente, quando a história é compartilhada, sendo possível encontrá-la e identificá-la em um determinado ramo de atividade, decorrente dos conhecimentos ocupacionais e funcionais compartilhados pelos indivíduos participantes do contexto. Neste sentido, como argumentam Denison, Nieminem e Kotrba (2014), quando

um indivíduo passa um determinado período realizando certo tipo de tarefa na organização, acabará assumindo diversos elementos culturais partilhados por outros colaboradores da mesma organização que exercem uma tarefa semelhante. No âmbito organizacional, tópicos estratégicos com confiança e qualidade também se delineiam a partir da tipologia cultural identificada na organização (LOURENÇO; CARDOSO; MATOS; NODARI, 2017).

Freitas (2010) relata que estudos sobre cultura organizacional se apresentam de duas formas, sendo a primeira, enquanto uma metáfora, ou seja, considera a cultura como algo que a organização é, e a outra forma como uma variável, entendendo a cultura como algo que a organização detém. Para a elaboração deste estudo, adota-se a análise da cultura como uma variável, pois, de acordo com Candido e Junqueira (2006, p. 11), analisar a cultura como variável baseia-se na observação da sociedade como um fenômeno objetivo e concreto, além de possuir uma visão determinista da natureza humana, que estabelece que o ser humano seja condicionado pelo meio que vive.

Ao se referir sobre os elementos que compõem a cultura organizacional, Freitas (1991) explica que os elementos mais frequentes na organização e, que constituem o processo de formação da cultura organizacional, são constituídos por crenças e pressupostos, valores, ritos, rituais e cerimônias, mitos e estórias, heróis, tabus, normas e processos de comunicação. Fernandes e Zanelli (2006), bem como Freitas (1991), Dias (2013) e Ésther (2014) estabelecem conexão entre a cultura organizacional e a formação da identidade do indivíduo, ao que chamam de construção identitária. De acordo com os autores, a cultura e a identidade podem ser descritas como conceitos inter-relacionados e interdependentes, de forma que um necessita do outro como fonte de significado. No mesmo contexto, Fernandes (2004) e Panagiotis, Alexandros e George (2014) defendem que a identidade social dos indivíduos se dá pelo compartilhamento dos elementos da cultura organizacional. Na tentativa de analisar a identidade, Hatch e Schultz (2000) relatam que esse esforço visa a entender como os símbolos e valores organizacionais, seguidos das influências externas, são utilizados como recursos no processo de construção da identidade. Para Hatch (1997), a construção da identidade dos membros de um grupo, e a atribuição dos significados para as ações da empresa e dos funcionários, são resultantes da cultura organizacional.

Com base na união e interação dos indivíduos, Carrieri (2001, p. 35), menciona que " indivíduos, grupos e organizações são induzidos a introjetarem símbolos, valores, signos, mitos e histórias que vão confirmando ou reforçando uma cultura e uma identidade", sendo essa uma das formas para se entender o processo que constitui a cultura nas organizações, ou seja, a compreensão de sua identidade. A identidade, por sua vez, transmite como a organização constrói o significado de si mesma, representando manifestações visíveis da própria cultura. (SCHULTZ *et al.*, 2000). No entanto, alguns autores defendem uma postura "de duas vias" ao comentarem que a identidade recebe influência dos indivíduos da organização, ao mesmo tempo que, se a identidade mudar, a cultura poderá sofrer algum tipo de alteração (ALMEIDA, 2006; MEIRELES, 2003; NGUYEN; AOYAMA, 2014).

Ao citar a essência da identidade, Baumann (2005), menciona que ela é construída por meio dos vínculos que mantêm as pessoas conectadas umas às outras, em processo contínuo. Na visão de Freitas (2006), a identidade define-se como um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo e diz respeito não apenas ao indivíduo, mas também ao grupo, e à sociedade em geral. Ao abordar o processo da construção da identidade, Giddens (2002) menciona que este procedimento ocorre de forma reflexiva, quando as pessoas "sabem o que estão fazendo", por ações legitimadas. No contexto organizacional, a união dos indivíduos provoca o compartilhamento de crenças, valores, hábitos, dentre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim, as identidades (FERNANDES;

ZANELLI, 2006; SCHNURR, 2009; PRIM; EHMKE, 2015). Na tentativa de analisar a identidade, Hatch e Schultz (2000), defendem que este esforço visa entender como os símbolos e valores organizacionais, seguidos das influências externas, são utilizados como recursos no processo de construção da identidade, posto que o cotidiano profissional contribui para moldar o comportamento individual do trabalhador (MARTELO; CLARO; VIEIRA, 2016).

No contexto desta pesquisa, vale ressaltar que o enfoque no nível gerencial pressupõe o papel de liderar equipes e, principalmente, o exercício do papel de "transmissor" da cultura organizacional da instituição bancária, tal qual apontaram Magnusson, Peterson e Westjohn (2014). Assim, a construção de sua identidade passa a ser foco da investigação, de modo a identificar a influência da cultura organizacional nesse processo, visando identificar a forma pela qual os sujeitos apreendem a empresa e constroem seu autoconceito (RESENDE; PAULA, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração deste trabalho, optou-se pela abordagem da pesquisa qualitativa, pela possibilidade de maior aproximação das relações humanas e seus significados (GODOY, 1995). O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista baseada em roteiro semiestruturado

Foram entrevistados sete gerentes bancários, de bancos públicos e privados, de agências bancárias distintas. O tempo de experiência mínima requerida aos gerentes foi de três anos de experiência no cargo de gerente de pessoa física e relacionamentos. Por solicitação prévia, os nomes das empresas que os profissionais atuam foram mantidos em sigilo, da mesma forma que os entrevistados tiveram suas identidades preservadas.

As categorias *a posteriori* foram selecionadas com base na teoria e nos dados apresentados pela transcrição das entrevistas gravadas na forma de áudio. A categorização é uma forma de classificar as informações, "[...] constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos." (FRANCO, 2003, p. 51). Segundo Bardin (2006), as dimensões da codificação e categorização presentes no exercício da análise de conteúdo, visam facilitar e possibilitar interpretações e as inferências decorrentes do conteúdo a ser analisado.

Após a análise do material empírico e resgate do campo conceitual, foram identificadas três categorias: 1) Perfil identitário dos gerentes: formulação de um perfil comum dos gerentes entrevistados, levando em conta as visões do indivíduo ao longo de sua história (FERNANDES; ZANELLI, 2006; HALL, 2006); 2) Identificação organizacional: identificação do papel do gerente, e a maneira pela qual o profissional se identifica com a organização, ou seja, "o resultado de inúmeras identificações", conforme Machado (2003); 3) Trabalho em equipe e a formação da identidade: categoria que engloba a maneira que a construção identitária se inicia a partir do processo de socialização, fundamental na formação da identidade (MACHADO, 2003).

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No tocante à manifestação de cada elemento que compõe a cultura organizacional, tal como sua importância na formação da identidade dos gerentes bancários, assume-se, neste trabalho, que estes atores são responsáveis por retransmitir os valores e as crenças organizacionais para sua equipe. Assim, é mister analisar até que ponto estes profissionais estão cientes de sua atuação quanto a influenciar o comportamento, construir ou reconstruir a identidade de um determinado grupo. Os dados obtidos nas entrevistas revelaram algumas particularidades do cotidiano do gerente, tais como: especificidade a partir da segmentação de clientes (por tamanho de empresas e renda no caso do gerente de pessoa física); enfoque no papel de ‘‘vendedor’’, como uma característica do gerente, dada a diversidade de produtos ofertados pelo banco; proximidade e contato direto com o cliente, demandando habilidades pessoais (MATOS, 1985).

4.1 PERFIL IDENTITÁRIO DOS GERENTES

Almeida (2006), Fernandes e Zanelli (2006), Freitas (2010) e Hall (2006), apontam para diversas manifestações que compõem a formação identitária. A partir da análise das respostas dos entrevistados, buscou-se o esforço em apontar para uma identidade singular dos profissionais que atuam nesta função.

Foi possível observar que, para atuar nesta função, o profissional não vai estar limitado apenas a seu papel de gestor, e sim, assumir outros papéis ao longo de sua carreira, como no caso o comercial, ou seja, precisa ser um vendedor (GR1, GR2 e GR5), concebendo atitudes que vão desde a primeira abordagem ao “comprador”, como se dirigir diante de situações distintas de cada cliente. Em continuidade ao seu relato, o gerente (GR2) faz questão de destacar a origem de sua postura comercial “ O banco me lapidou para que eu tivesse um perfil comercial apurado”. Além desse aspecto de vendas presente nos gerentes GR2 e GR5, foi encontrada nos relatos do GR6 e GR7 a necessidade de proximidade e o contato direto com o cliente. Em relato semelhante ao do profissional GR6, a gerente GR7 diz: “o contato direto com o meu cliente, numa empresa vou ficar cuidando de papéis, máquinas, e sei mais o quê. O principal aqui é o cliente, o ser humano, vai além”.

Ao serem indagados sobre a ação de se “tornar gerente”, os entrevistados destacaram aspectos que mudaram em sua vida, mesmo quando não estavam trabalhando, como por exemplo, em relação aos seus hábitos, comportamentos, costumes, postura, e forma de se ver. O gerente (GR6) relata: “Tá, eu vou falar de mim mesmo, para mim o banco foi tudo, porque, eu sou do interior, e minha família é de gente humilde. Muitas coisas, principalmente a discrição, você precisa ter o sigilo bancário, você assina isso, entre outras coisas, por exemplo”. Sobre o tema, o gerente GR2 faz o seguinte comentário: “A forma postural, sem dúvida, você amadurece muito. Isso é nítido! [...] porque é exigido, você se depara com decisões difíceis, com conflitos, com conflito de interesses, às vezes, conflitos pessoais; ou você acaba se tornando mediador de conflitos e você traz isso para a vida pessoal. Então, você amadurece, pelo menos eu amadureci. Essa ascensão foi acentuada! ”. Outro elemento a se destacar a partir das entrevistas diz respeito à equipe liderada, pois alguns gerentes lembraram que já chegaram a sugerir “vestuário adequado” para o exercício da função.

Com isso, foi possível averiguar na primeira categoria, o direcionamento para uma identidade singular dos profissionais que atuam nesta função, pois, constatou-se a necessidade de o

gestor adotar uma identidade comercial, divergindo, de certa forma, do que se espera para este tipo de função, pois além de gerir relatórios, acompanhar resultados, se reunir com sua equipe, atender os clientes e gerenciar as contas dos cientes, notou-se que estes profissionais são impelidos a vender e comercializar uma série de produtos ofertados pela instituição, e com isso muitos relataram experiências nas quais acabavam adotando certos comportamentos que outrora não possuíam. Após seu ingresso na função, começaram a incorporar tais comportamentos, mesmo quando fora de expediente.

4.2 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os gestores GR1, GR3, GR4 e GR7, destacaram "ética e transparência" como indispensáveis e incorporadas ao exercício da profissão e à vida cotidiana. A contribuição organizacional para tal apropriação é exemplificada pelo entrevistado GR1: "Vem no quadro, no cartãozinho de visitas, e na internet".

Os autores Deal e Kennedy (1982) associam os valores como o coração da cultura organizacional. Segundo a gestora GR4, "Os valores da organização são a transparência nos negócios e o relacionamento com o cliente [...]", e quando questionada sobre até que ponto estes valores influenciam o seu trabalho, responde: "Sim! Honestidade e transparência com o cliente. Não mentir, não! Ser honesto! ". Os entrevistados GR3 e GR4 registraram que tais valores foram idealizados, a ponto de, além de incorporá-los, ressaltarem que estes valores não podem ser comprometidos. Quanto ao relato da gerente (GR7), ela diz: "Há, ética, transparência, atendimentos diversos, bom atendimento, deixar a equipe alinhada". E ao ser questionada sobre a forma como estes valores influenciam seu trabalho, a gestora respondeu: "Em tudo, é fundamental, quando você está em uma empresa você deve vestir a camisa".

A fim de manter a proximidade junto ao cliente, os gestores GR3 e GR7, fazem menção à estratégia de telefonar no aniversário do cliente: "[...] a gente pega, olha, vê que é o aniversário, a gente cumprimenta. Normalmente eles vêm, e a gente toma cafezinho junto, conversa"(GR3). Com base nesta aproximação dos gestores junto ao cliente, simbolizando importância e interesse, vale retomar as proposições de Freitas (1990) e de Carrieri (2001), ao defenderem que quanto mais duráveis forem os valores da organização, mais forte será o seu poder de penetração.

Neste mesmo sentido de identificação, o gerente GR6 diz: "Olha, pra mim é um motivo muito grande em trabalhar em uma organização como esta", pois segundo o relato do participante além do viés social da instituição, segundo o participante, possui a preocupação em cuidar dos seus colaboradores. Na resposta da participante GR1, identificou-se outro aspecto interessante a ser analisado: "Ainda é um pouco da parte social [...], social é a parte de... os programas sociais do governo". GR2 também: "Sim, sim! Me identifico, sim! ". Vale ressaltar que esta ênfase em torno dos programas sociais se explica pelo fato dos entrevistados GR1 e GR2 pertencerem ao setor público.

Averiguou-se por meio da análise dessa categoria a importância dos valores organizacionais, como um dos fatores de suma importância para a formação da identidade do gerente, pois em todos os relatos os gestores comentaram se identificar com os valores do banco, alguns em demasia a ponto de expressar que o banco é tudo em sua vida e que o mudou completamente, porém, em outros relatos de maneira mais reservada um gestor toma por base primeiramente os seus valores pessoais e familiares, a fim de servir como um parâmetro para o exercício de sua função, ou seja, do que pode ser ou não aceitável do que acredita ser ético ou não. Tomando por base outros depoimentos em que os entrevistados da iniciativa pública e da

iniciativa privada assumem primeiramente os valores da organização como aceitáveis, devido à sua identificação com a organização pelo fato de atender e ajudar as camadas mais desfavorecidas e carentes, ou seja, a instituição cujo gerente trabalha possui um viés social muito forte neste quesito, em fornecer cursos gratuitos, oficinas, patrocínios e apoios culturais, baixas taxas de manutenção de conta e facilidades na abertura de contas, e o fornecimento de linhas créditos habitacionais. No propósito de identificar elementos da cultura organizacional que fazem parte da formação da identidade, a manifestação dos valores se apresenta como elemento-chave nesse processo. Tal cenário tem relação com o que defendem Dutton, Dukerich e Harquail (1994), que explicam que o processo de identificação organizacional é compreendido como uma extensão, pela qual as pessoas se entrelaçam psicologicamente com a organização e reconhecem a partir de sua identidade, o processo de identificação, devidamente ancorado pelo aporte teórico.

4.3 TRABALHO EM EQUIPE E A FORMAÇÃO DA IDENTIDADE

Machado (2003) comenta que os processos de socialização são fundamentais na formação das identidades. Para Lane (2006), a definição de identidade geralmente é interpretada como uma representação do conceito que o sujeito possui de si mesmo, pelo fato de o indivíduo reconhecer ao identificar traços, imagens, sentimentos, como parte dele mesmo. Este conceito é gerado por meio das relações sociais, relações que mantemos com outras pessoas, tem-se nesse momento o processo da construção identitária. Ao se analisar o conteúdo das entrevistas, foram identificadas as manifestações apontadas pelos autores acima, por meio dos relatos dos gestores de forma unânime, em que todos expressaram as significações dos encontros entre o gerente e os membros de sua equipe, e como compararia a sua equipe com as demais equipes da instituição financeira.

Como mencionado anteriormente, todos os entrevistados concordaram, ao responderem a importância e o significado de se relacionarem com sua equipe, sendo assim, foi destacado para análise dessa categoria, os conteúdos que apresentam uma maior possibilidade de interpretação e significações à luz da teoria. No relato da gestora GR4, temos: “Importante pra equipe tá motivada, é importante! Pelo menos, uma vez por mês a gente tem; [...] eles explicam o que tá acontecendo, pra gente se integrar. Sempre tem! ”. Neste mesmo sentido em destacar a importância dos encontros entre o gestor e sua equipe, a gerente GR1 expressa o significado destes encontros e o que eles representam: “Ah... Pra mim é muito aprendizado, assim: aprendizado mútuo. Alguns lugares você sente muito a união da equipe, mesmo”. A entrevistada GR1 faz questão de destacar o quanto é importante e significativo pertencer ao grupo, assim como a gestora GR4.

No mesmo panorama, os gestores GR6 e GR2 destacam a importância destes encontros e ressaltam dois elementos imbuídos de significados para o estudo da cultura organizacional e da identidade (ritos e cerimônias): “muitas palestras interessantíssimas que o banco traz para nós, que a gente tenta colocar em prática e funciona de verdade, então, tem muitas palestras e ritos cerimônias que o banco faz, [...]” (GR6). O outro gestor relata: “É o que me motiva na prática, na verdade, quando eu procuro o motivo mesmo pra eu fazer o que eu faço. É muito pra desenvolver as pessoas, [...]”. (GR2). Estes relatos coincidem com a apropriação de Freitas (1991) sobre os rituais, ritos e cerimônias ao afirmar que eles podem ser exemplificados a fim de atender os objetivos de integração entre os colaboradores, fornecendo, dessa forma, uma sensação de identidade comum e segurança.

Mediante aos depoimentos dos entrevistados, foi identificada outra fonte de significações, a partir do compartilhamento de conhecimentos, ideias e fortalecimento de vínculos, conforme descrito pelos entrevistados GR2, GR3 e GR7, que procuraram deixar claro como ocorrem estes compartilhamentos, quando os entrevistados relatam os encontros entre os membros da equipe em momentos de descontração, comemorações de aniversários e datas festivas, a fim de manter os vínculos. Baumann (2005) descreve que a identidade do indivíduo é construída por meio dos vínculos que mantém as pessoas conectadas umas às outras. Ao ser indagado sobre estes encontros informais de como ocorrem, a gestora GR1 relata, "É mais quando bate meta [...], a gente acaba fazendo no final. Traz um bolinho e pronto! É que a gente acaba passando muito tempo aqui, né? ". O gerente GR2, também ressaltou a importância destes tipos de encontros, "A gente fez, no domingo, um churrasco na minha casa, lá! Todo mundo! Desde o vigilante... É um encontro sensacional! ". E segundo o gerente estes encontros ocorrem sempre, até para comemorar casamentos, "Um casamento! Você sabe que aqui teve seis casamentos, um a cada dois meses! ".

Quanto ao gestor GR5, responde: "Enfim, a gente costuma fazer em horários separados. Geralmente no final da tarde, ou então, fora da agência comemorações de aniversários". Diante as repostas apresentadas, independente da forma em que ocorrem os encontros, os relatos apresentam a importância e as significações presentes nestes encontros extraoficiais. Ao prosseguir com as análises um depoimento despertou a atenção, no caso do relato da entrevistada GR3, ao dizer: "É pensar do mesmo jeito, que é a gente falar do mesmo jeito", continua relatando: "Nada disso é forçado! [...] Todo mundo tem o mesmo pensamento, o mesmo, entendeu? ", neste mesmo sentido a gerente GR4 responde: "Ajuda, né? Trabalho em equipe! Todo mundo, um ajuda o outro [...]. Aqui isso acontece naturalmente! Todo mundo se ajuda! Entendeu? Aqui, né? Em outro lugar já não sei dizer (sic.)", e ao ser questionado se tal princípio de ajuda mútua é um tipo de cultura, o entrevistado responde com convicção, sem hesitar, "É, sim!". Desta forma podemos notar que estes relatos demonstram de forma bem enfática, a representação do senso de identidade comum exposto por Freitas (1991).

Tal similaridade entre as repostas se dá pela ocorrência dos elementos centrais citados, como a sintonia, união e parceria, retratadas pelos autores Hatch (1997) e Fernandes (2004) como indispensáveis para o processo da construção identitária. Vale lembrar que as perguntas 4 e 5, que englobam essa categoria, tinham por finalidade aprofundar este universo de significados, que são indispensáveis para a construção da identidade, pois nelas, observa-se o gerente em um cenário de interação e significação diante de sua equipe, conforme a citação de Zanelli (2008), ao elucidar que identidade da pessoa está alicerçada no contexto objetivo, retratado por um mundo com interações sociais, formado por um universo de símbolos.

Finalizando esta seção, foram expostas e discutidas diversas manifestações em torno dos relatos dos respondentes, ao serem questionados quanto ao seu comportamento dentro da organização quando percebida e identificada uma orientação às normas e aos procedimentos. Outro ponto identificado mediante aos relatos dos entrevistados, foi que até o vestuário dos gerentes é sugerido pela instituição.

Questionou-se quais eram os valores da organização dos participantes e de que forma esses valores influenciavam no seu trabalho, e com isso foi possível deparar-se com vários relatos segundo o conceito de Schein (2009), a respeito do conjunto de valores, estruturas, rotinas, normas e regras que definem o comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

Outro ponto que proporcionou uma análise em profundidade à luz da teoria, foi quando os gestores relataram que, para atuar no exercício da gerência, o profissional não vai estar limitado apenas a seu papel de gestor, no qual se espera desta função com sua especificidade, e sim, o gerente irá assumir outros papéis ao longo de sua carreira, como no caso o papel

comercial, ou seja, ele irá precisar ser um vendedor em diversas ocasiões, mesmo que este aspecto não esteja descrito em suas atribuições funcionais (GR1, GR2 e GR5), e com isso o gestor vai assumindo diversas identidades, de acordo com cada papel a ser interpretado, ponto de vista esse, relatado por Hall (2006) e adotada como referencial neste estudo. A partir do processo de identificação organizacional, foi possível observar outra manifestação conceitual, descrita pelos autores Dutton, Dukerich e Harquail (1994), a respeito de como as pessoas procuram se entrelaçar psicologicamente com a organização e os seus processos, valores, colaboradores dentre outros.

Também foram abordados aspectos em que o entrevistador notou por meio da observação da própria manifestação corporal, o respondente com a voz embargada expressando o quanto a organização é importante para ele e mudou a sua vida (GR6). Também o emprego decorrente da ética e a transparência, como indispensáveis e incorporadas ao comportamento dos entrevistados, e coincidentemente e por meio da análise contextual, o entrevistador notou que tais expressões são estampadas em vários locais das agências, e até em cartões de visita. Assim, nas categorias apresentadas e analisadas evidenciaram-se os fenômenos que constituem e integram o processo da construção identitária, ressaltando que essas categorias se manifestaram quase de forma simultânea, quando considerada a cultura organizacional como elemento de análise.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao lançar-se diante do desafio de compreender a manifestação dos elementos que compõem a cultura organizacional no processo da construção identitária do gerente bancário, composto por um ambiente competitivo e dinâmico, constituído por um universo repleto de significações, identificaram-se diversas manifestações. Essas vão desde os seus rituais, ritos e cerimônias, suas normas e procedimentos dentre outros elementos organizacionais, em que foi possível observar, analisar e descrevê-los, quanto à sua manifestação e importância no processo que constitui a construção identitária. Neste estudo, a partir da abordagem dos autores que versam sobre a temática delineada, partiu-se do pressuposto de que, quando a cultura organizacional da empresa não é compreendida e identificada pelos seus colaboradores, poderá acarretar em conflitos entre os membros da organização, dificuldades nas realizações das tarefas, em seu comprometimento nas metas e realização dos objetivos organizacionais e pessoais, e por fim, em seus resultados. Assim, estudar e conhecer a cultura organizacional de uma empresa permite identificar informações relevantes quanto ao seu funcionamento, quanto à forma de agir e de se manifestar (por meio de seus colaboradores), criando, dessa forma, valores e crenças que serão compartilhados por toda a organização, estabelecendo assim os limites nos quais as ações deverão ser desenvolvidas dentro da empresa, despertando entre os colaboradores um sentimento de pertencimento e identidade mútua.

Foi possível observar em diversos momentos, inúmeras manifestações conceituais e teóricas sobre os elementos da cultura organizacional como responsáveis no processo da construção identitária do gestor. Como exemplo, observa-se a forte presença das normas, pois o próprio exercício da função de gerente bancário está atrelado e condicionado às normas, sendo elas por meio da utilização de cartilhas, apostilas, intranet, manuais e diretrizes organizacionais, a ponto de se evidenciar neste estudo a sugestão por parte da organização, desde a escolha do vestuário apropriado para o cargo, cortes de cabelo e discrição, por se tratar de um cargo que lida com as informações da vida financeira dos clientes.

Com base nos relatos, os participantes disseram que após se tornarem gerentes, a discrição, responsabilidade e a disciplina foram aspectos que tiveram maior impacto em suas vidas, a ponto de introduzi-los como parte do seu comportamento, mesmo quando estão fora do ambiente do trabalho, em suas atividades pessoais, sociais e familiares.

Em continuidade com o processo de análise das entrevistas, constatou-se também a necessidade frequente e indispensável por parte dos gerentes em realizarem cursos das mais variadas áreas do conhecimento de forma sistemática. Esses vão desde aos manuais de etiqueta, investimentos em fundos e ações, boas maneiras no atendimento ao cliente, políticas internas da instituição, capacitação profissional para o cargo, sendo esses cursos realizados de forma presencial na própria agência, na modalidade do ensino a distância, por meio de universidades corporativas da própria instituição, parcerias com outras universidades privadas como, por exemplo, a universidade de Harvard. Outra forma bem frequente para estas capacitações, ocorrem por meio de palestras e mini cursos, que se constituem em treinamentos realizados a cada quinze dias ou mensalmente.

Constatou-se que essa preocupação latente por parte da organização, além de capacitar os gestores a fim de atingir e cumprir os objetivos e as metas da instituição, revelou a necessidade de criar uma identidade comum entre os membros da organização. A identificação desse tipo de posicionamento, ocorreu a partir de alguns relatos, no qual uma depoente em particular expressou que estes encontros e cursos permitem a todos os colaboradores pensem e falem do mesmo jeito. Nesse caso, segundo a entrevistada os colaboradores não devem sair falando o que lhe vem à cabeça, mas se comportar e expressar de acordo com as diretrizes, valores e as normas organizacionais.

Este tipo de investigação teve por finalidade averiguar como que se dá o processo para se tornar um gerente, e com isso foi possível compreender um provável caminho para se tornar um gerente bancário, embora cada instituição bancária tenha as suas particularidades. Dentre os resultados esperados, confirmou-se, à luz da teoria, que a construção da identidade dos membros de uma equipe, se dá por meio da cultura organizacional, no qual é concebida por um conjunto de valores, normas, pressupostos e conhecimentos compartilhados pelos membros de uma organização. Outro aspecto importante a ser mencionado foi a possibilidade da caracterização dos elementos formadores da identidade profissional, obteve se também a elucidação dos principais elementos da cultura organizacional quanto à influência no exercício nas atividades de gerência como no caso as normas, regras, valores, ritos, rituais e cerimônias, sendo cada um destes contidos no bojo das categorias, e por fim a comprovação da importância da cultura organizacional sobre a formação da identidade na atuação do gerente.

Como contribuição teórica, busca-se agregar valor ao pensamento contemporâneo dos estudos organizacionais, contribuindo para o avanço das discussões atuais, estimular novas discussões em torno da relação da cultura organizacional e identidade a fim de contribuir para a prática da pesquisa, promovendo uma análise de como a teoria se manifesta em um determinado ambiente organizacional, no caso especifico deste estudo o gerente de uma agência bancária. Quanto à contribuição prática, este trabalho pode servir para o gerente bancário ou para o gestor de outra área de atuação como um importante instrumento teórico na contribuição da formação da identidade profissional, e a possibilidade de identificar os elementos da cultura organizacional que terão um maior impacto em sua identidade, dando-lhes a devida importância, quanto a sua constituição e desenvolvimento dentro da organização em suas práticas diárias. Assume-se como limitação deste estudo a necessidade de aumentar o número de participantes, pois no estudo em questão foram entrevistados sete participantes. Assim, buscar entrevistar mais gerentes pode trazer uma maior riqueza de informações, pois se

constata por meio da investigação qualitativa a possibilidade de extrair dados contidos neste universo de símbolos e significações presentes na identidade profissional do gerente.

Como proposta para estudos e pesquisas futuras, sugere-se desenvolver estudos semelhantes a este com uma abordagem metodológica quantitativa. Dessa forma poderia se aumentar a amostra, ou seja, o número de respondentes, com a utilização de um questionário pré-estabelecido a fim de identificar as variáveis envolvidas e como cada uma delas possa vir a impactar na constituição do perfil identitário dos gerentes bancários. Estudos posteriores com esse mesmo tipo de abordagem, em que envolve a relação dos elementos da cultura no processo da construção identitária, poderiam ser explorados em outros campos de investigação, como no caso de gestores em outras áreas de atuação, professores, militares, profissionais da saúde e demais áreas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. C. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, M. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, p. 34-35, 2006. BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BAUMANN, Z. **Identidade:** entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

CANDIDO, T. E. C.; JUNQUEIRA, L. A. P. Influência da cultura organizacional na gestão e compartilhamento do conhecimento. **e-Gestão - Rev. Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 5-24, 2006.

CARRIERI, A. P. **O fim do "mundo Telemig**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. 326f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

DEAL, T; KENNEDY, A. **Corporate Culture**: The Rites and Rituals of Corporative Life, Massachusetts: Adissom-Wesbey, 1982.

DENISON, D. R.; NIEMINEN, L. R.; KOTRBA, L. Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 23, n.1, 1–64, 2014.

DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Curitiba: Ed. UFPR, n.24, p. 213-225, 2004.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, p. 239-263, 1994.

ÉSTHER, A. B. A construção da cultura e da identidade organizacionais na empresa familiar de pequeno porte: o papel do empreendedor fundador. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 205-242, 2014.

FERNANDES, K. R; ZANELLI, J. C. O Processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 48-72, 2006.

FERNANDES, K. R. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Facef Pesquisa**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 58-70, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano, 2003.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impacto. SP: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, M. E Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? In: **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: evolução crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? In: **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.66-71, jul./ago., 1995.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.

HALL, R. **A Identidade Cultural na Pós- Modernidade**. Rio de Janeiro: DPA, 2006.

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

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In: SCHULTZ, M; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 272p. 2000.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations**: software of the mind, 3rd. edition. New York, USA: McGraw-Hill, 2010.

KREINER, G. Organizational Identity: culture´s conceptual cousin. In: ASHKANASY, N.; LANE, S.T. M. **O que é psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

LORSCH, J. W. Strategic myopia: culture as an invisible barrier to change. In: Kilmann, R. H. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, p. 84 – 102, 1985.

LOURENÇO, P. J. F.; CARDOSO, I. M. M. M.; MATOS, F. R. N. NODARI, C. H. Cultura organizacional e qualidade em serviços em instituição de saúde pública portuguesa. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 120-135, 2017.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, edição especial, p. 51-73, 2003.

MAGNUSSON, P.; PETERSON, R.; WESTJOHN, S. A. The influence of national cultural values on the use of rewards alignment to improve sales collaboration. **International Marketing Review**, v. 31, n.1, 30–50, 2014.

MARTELO, M. R.; CLARO, J. A. C. S.; VIEIRA, A. M. Clima Organizacional no Contexto de uma Incubadora: Estudo com Três Empreendimentos do Interior de São Paulo. **Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)**, v. 13, n. 2, p. 24-49, 2016.

MATOS, R. A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional**. LTC/ANFUP, 1985.
MEIRELES, M. **Teorias da administração:** Clássicas e Modernas. São Paulo: Futura, 2003.

NGUYEN, N. T. D.; AOYAMA, A. Impact of Corporate Culture on the Relationship between Efficient Technology Transfer and Business Performance. **Global Business Review**, V. 15, n. 4, 637–661, 2014.

OLIVEIRA, A. F. Identificação organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Bookman, ArtMed, p. 177-188, 2008.

OLIVEIRA, A. F. (Org.) **Cidadania, justiça e cultura nas organizações**: estudos psicossociais. São Bernardo do Campo: Editora Metodista, p. 164-240, 2001.

PANAGIOTIS, M.; ALEXANDROS, S.; GEORGE, P. Organizational culture and motivation in the public sector: the case of the city of Zografou. **Procedia Economics and Finance**, v. 14, p. 415-424, 2014.

PRIM, A. L.; EHMKE, R. M. A influência da cultura organizacional no processo de consultoria empresarial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 345-366, 2015.

RESENDE, F. G.; PAULA, A. V. Influência da cultura organizacional na (re)construção da identidade dos trabalhadores: um estudo de caso em uma empresa de tratamento de resíduos no sul de Minas Gerais. **Psicologia: Teoria e Prática**. v. 13, n. 3, p. 124-138, 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Saraiva, 2000.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

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

SCHNURR, S. Constructing leader identities through teasing at work. **Journal of Pragmatics**, Amsterdan, v. 41, n. 6, p. 1125-1138, 2009.

SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, p. 339-358, 1983.

WU, S. J; ZHANG, D.; SCHROEDER, R. G. Customization of quality practices: the impact of quality culture. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 3, p. 263-279. 2011.