

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
E SISTEMAS PÚBLICOS

RODRIGO AUGUSTO QUINTILIANO DA SILVA

**ALINHAMENTO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES  
RELATIVOS AO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

SÃO CARLOS  
2015



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
E SISTEMAS PÚBLICOS

RODRIGO AUGUSTO QUINTILIANO DA SILVA

**ALINHAMENTO ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E VALORES  
RELATIVOS AO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos do curso de Mestrado Profissional, para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes

SÃO CARLOS  
2015

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

S586ac

Silva, Rodrigo Augusto Quintiliano da.  
Alinhamento entre cultura organizacional e valores  
relativos ao trabalho em uma instituição financeira / Rodrigo  
Augusto Quintiliano da Silva. -- São Carlos : UFSCar, 2015.  
138 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São  
Carlos, 2015.

1. Cultura organizacional. 2. Instituições financeiras. 3.  
Survey. 4. Valores. I. Título.

CDD: 658.3145 (20ª)



---

Folha de Aprovação


---

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Rodrigo Augusto Quintiliano da Silva, realizada em 20/08/2015:




---

Prof. Dr. Glaucio Henrique de Sousa Mendes  
UFSCar



---

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto  
UFSCar



---

Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo  
USP



## AGRADECIMENTOS

À Deus, sempre e em primeiro lugar.

À minha esposa Elaine pelo apoio e incentivo, e aos meus filhos Emanuel e Olavo pela tolerância “forçada” aos muitos períodos de reclusão dedicados aos estudos, que lhes custaram a falta da merecida atenção.

Ao Professor Doutor Glauco Henrique de Souza Mendes, pela paciência e criticidade na orientação.

À Professora Doutora Maria Cristina Comunian Ferraz, pelo estímulo e encorajamento oferecido desde o momento da matrícula no Programa.

Aos Professores Doutores Mário Sacomano Neto, Mateus Cecílio Gerolamo e Gilberto Miller Devós Ganga, pelas contribuições e disponibilidade em participar da Banca Examinadora.

Aos pesquisadores e colegas Marcelo Bedani e Fabrício Fernando Foganhole dos Santos, que se dispuseram a esclarecer minhas dúvidas com relação ao tema e aos seus trabalhos com muita benevolência e companheirismo.

À Professora Doutora Juliana Barreiros Porto, pela disponibilidade na realização de videoconferências e no compartilhamento de conteúdos e pesquisas.

Ao Banco do Brasil, pela concessão da bolsa de estudos que permitiu a realização dos créditos durante a jornada de trabalho.

Aos colegas Cassio Guisso de Andrade e Victor Hugo Cordeiro, pelo apoio “tecnológico” no tratamento de dados.

Aos funcionários ingressantes no Banco Beta, que dispuseram a colaborar com a pesquisa.





## RESUMO

Cultura Organizacional é um tema que ganhou crescente interesse tanto na área acadêmica quanto na gestão empresarial, principalmente, a partir da década de oitenta. A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de pressupostos, valores e artefatos transmitidos entre seus membros, criando um significado que definem um padrão de comportamento em uma organização. Este trabalho teve o objetivo de analisar o alinhamento entre os valores culturais e os valores relativos ao trabalho de funcionários ingressantes em uma instituição financeira brasileira. Julgou-se relevante para a organização estudada analisar as expectativas dos ingressantes em seu quadro funcional, uma vez que essas podem ou não convergir com os valores culturais vigentes, influenciando-os. Como a cultura organizacional rege o comportamento da empresa e seus membros, segundo a definição, acredita-se que a análise do alinhamento entre valores relativos ao trabalho e cultura organizacional seja uma importante ferramenta diagnóstica para ações estratégicas. A pesquisa foi desenvolvida em uma organização financeira de grande porte, de economia mista, e que por esta característica tem presente em sua cultura a coexistência entre valores públicos e privados. Por meio da realização de uma pesquisa de levantamento (*survey*) entre os funcionários ingressantes naquela organização (aprovados em concurso público e convocados a tomar posse) foram identificados os valores que orientariam sua vida no trabalho e, posteriormente, estes foram comparados aos valores culturais já existentes na empresa. Com relação aos valores corporativos (declarados pelo organização) observou-se alinhamento naqueles relacionados à segurança, realização, universalismo e benevolência. Já em relação aos valores organizacionais (valores compartilhados pelos membros da organização), encontrou-se alinhamento naqueles relacionados à segurança, conformidade e autodeterminação, bem como um alinhamento parcial quanto aos valores de realização, universalismo e benevolência. Considerando os dois tipos de valores como representantes da cultura organizacional da empresa, encontramos alinhamento nos valores de segurança e desalinhamento nos valores poder, domínio e prestígio. A falta de alinhamento nesses valores deve ser observada pela organização, já que podem influenciar negativamente na satisfação dos ingressantes com o trabalho, contribuir para aumentar índices de rotatividade e, até mesmo, influenciar o desempenho financeiro da organização. Adicionalmente, os valores dos ingressantes podem ao longo do tempo modificar a própria cultura da organização.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Instituição Financeira. Survey. Valores Organizacionais. Valores Relativos ao Trabalho.



## ABSTRACT

*Organizational Culture is a theme that has been gaining interest in the academic area and in business management, mostly since the 1980's. Organizational culture can be understood as a set of assumptions, values, and artifacts transmitted between its members, creating a meaning which defines a behavior pattern in an organization. This study aimed to analyze the alignment between cultural and work related values of potential employees in a Brazilian Financial Institution. It was relevant for the studied company to analyze the expectations of the new employees, since these expectations may or may not converge with the present cultural values, influencing these people. Since the organizational culture rules the company and its member's behaviors, according to the definition, it is believed that the analysis of the alignment between work related values and the organizational culture is an important diagnostic tool for strategic actions. The research was developed in a large financial institution, of mixed economy, and because of this fact, it shows the coexistence between public and private values. By performing a survey between the potential employees of that organization (approved in a public examination and summoned to take office), it was possible to identify the values that would orientate their work life and, afterwards, these values were compared to the cultural values already existing in the company. With regard to corporate values (declared by the organization), an alignment in the ones related to safety, accomplishment, universalism, and benevolence was observed. As far as organizational values go (values shared by the organization members), there was an alignment in those related to safety, conformity, and self-determination, as well as a partial alignment in the values related to realization, universalism, and benevolence. Considering both types of values as representatives of the company's organizational culture, we found an alignment in safety values and a misalignment in the values related to power, dominance, and prestige. The lack of alignment in these values must be observed by the company, since that can influence the satisfaction of new employees with their work negatively, contribute to a higher turnover rate, and even influence the financial performance of the company. Additionally, the new employees values can, over time, modify the company's culture itself.*

**Keywords:** *Financial Institution. Organizational Culture. Organizational Values. Survey. Work Related Values.*



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	22
1.1	Contextualização.....	22
1.2	Problema de Pesquisa .....	26
1.3	Objetivos .....	28
1.4	Justificativas.....	28
2.	CULTURA E ORGANIZAÇÃO .....	31
2.1	Antropologia e Teoria das Organizações no estudo da cultura.....	31
2.2	Cultura Brasileira e seus impactos nas organizações.....	38
2.3	Cultura Organizacional .....	42
2.3.1	<i>Abordagens sobre cultura organizacional</i> .....	42
2.3.2	<i>Definição de cultura organizacional</i> .....	43
2.3.3	<i>Elementos da cultura organizacional</i> .....	47
2.3.4	<i>Tipologias Culturais</i> .....	51
2.3.5	<i>A identificação da cultura</i> .....	55
2.3.6	<i>A investigação dos valores</i> .....	56
2.3.6.1	Teoria de Valores de Schwartz.....	57
2.3.6.2	Valores Organizacionais: conceito e identificação .....	59
2.3.6.3	Valores Relativos ao Trabalho: conceito e identificação .....	62
3.	A CULTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO BETA.....	65
3.1	A visão do próprio Banco Beta.....	65
3.1	A visão dos autores sobre a cultura organizacional do Banco Beta .....	66
4.	MÉTODO DA PESQUISA .....	73
4.1	Classificação da Pesquisa .....	73
4.2	Etapas da Pesquisa .....	75
4.2.1	<i>Fundamentação Teórica (Etapa 1)</i> .....	75
4.2.2	<i>Pesquisa quantitativa survey (Etapa 2)</i> .....	76
4.2.3	<i>Análise comparativa e Proposição de ações (Etapa 3)</i> .....	81
5.	RESULTADOS .....	82
5.1	VRTs individualizados .....	82
5.2	Resultados por Fatores .....	84
5.2.1	<i>Apuração por meio do EVT-R</i> .....	84
5.2.2	<i>Resultados por meio da Análise Fatorial</i> .....	87
5.3	Análise comparativa (Valores culturais e Valores Relativos ao Trabalho).....	90
5.3.1	<i>VRT e Valores Corporativos</i> .....	90
5.3.2	<i>VRT e Valores Organizacionais</i> .....	92



	14
6. CONCLUSÃO.....	98
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	106
APÊNDICES .....	112
ANEXOS .....	126









**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Médias e desvios padrão dos fatores pesquisados por Bedani .....	69
Tabela 2 – Análise comparativa entre o resultado de Bedani (2008) e dos demais autores....	71
Tabela 3 – Estrutura Fatorial EVT-R .....	78
Tabela 4 – Características sócio-profissionais da amostra .....	80
Tabela 5 – Prioridade axiológica de VRTs obtida na amostra .....	84
Tabela 6 – Tabulação EVT-R .....	85
Tabela 7 – Comparação de tabulação do EVT-R com método de equações estruturais .....	87
Tabela 8 – Matriz de Estrutura da Análise Fatorial .....	88
Tabela 9 – Matriz de Correlação dos Componentes .....	90



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As “camadas de uma cebola” ou diferentes níveis de manifestação de uma cultura .....	45
Figura 2 – Estrutura circular dos valores, segundo Schwartz (2005a).....	54
Figura 3 – Banco Beta – destaques e índices.....	61



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

“O homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu” (GEERTZ, 2012, p.4). A partir desta afirmação procura-se introduzir o presente trabalho, que explorará a interrelação entre indivíduos e seu meio, sendo esta representada pela cultura e, mais especificamente pela cultura organizacional. A identificação dos valores relativos ao trabalho (expectativas) que os funcionários ingressantes em uma organização trazem sobre ela pode servir de diagnóstico sobre a imagem que essa organização possui perante a sociedade, assim como influenciar suas políticas de gestão e sua própria cultura organizacional.

Esse trabalho aborda o tema cultura organizacional. A partir da identificação das expectativas dos indivíduos por meio da estrutura fornecida pelos Valores Relativos ao Trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003), buscar-se-á analisar seu grau de alinhamento com a cultura vigente numa instituição financeira de grande porte. Tal proposta tem como premissa a afirmação de Pires e Macedo (2006) ao dizer que:

[...] a cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. (PIRES; MACEDO, 2006, p.83)

Santos, F. (2005) afirma que o conceito de cultura surge na antropologia, principalmente na segunda metade do século XIX, em consequência da polêmica superioridade de algumas sociedades ocidentais. Tal contextualização também é trazida por Morgan (2009, p.116) ao afirmar que a utilização do termo cultura deriva “das observações do século XIX a respeito das sociedades ‘primitivas’ ao transmitir a ideia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social”.

A primeira definição antropológica de cultura foi proposta por Edward Tylor em 1871<sup>1</sup>: “tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (citado por LARAIA, 2001, p.25).

Em 1962, Pires e Macedo (2006) afirmam que já haviam sido identificadas 164 diferentes definições do conceito de cultura. Embora possuindo diferentes significados, todas

---

<sup>1</sup> TYLOR, E. **Primitive culture**. Londres: John Mursay & Co., 1871

eram derivadas de sua raiz latina, que se refere à plantação do solo. Hofstede (2003) alega que em muitas línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como educação, arte e literatura.

Santos, F. (2005, p.25) aponta que “a maioria dos autores referenda cultura como a parte do ambiente produzida pelos homens, e por eles aprendida e utilizada no processo contínuo de adaptação e transformação da sociedade e dos indivíduos”. O autor ainda busca resumir diferentes abordagens sobre o entendimento de cultura, classificando-as em quatro categorias.

A primeira é chamada de “abordagem cognitiva” e dá ênfase ao pensamento e ao intelecto dos indivíduos, buscando identificar regras em suas ações e comportamentos e a maneira como percebem e descrevem o mundo. Já na “abordagem simbólica” são enfatizadas as interpretações dos símbolos, os significados compartilhados pelos indivíduos diante dos fenômenos sociais, relacionando-os as suas ações. A “abordagem psicodinâmica” entende a cultura como a expressão de processos psicológicos inconscientes dos indivíduos. Por fim, a “abordagem estrutural” defende que esses processos psicológicos, formados por diversas partes pouco significativas em si mesmas, se transformam numa estrutura inteligível (SANTOS, F., 2005).

Seja qual for a abordagem, a influência do meio na qual os indivíduos estão inseridos é ponto comum entre seus autores. Hofstede (2003), por exemplo, afirma que todo ser humano é socializado por um determinado meio, e que não se pode entender a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela está inserida. Ainda segundo o autor, a nacionalidade é um importante fator a ser considerado pelos estudos em Administração, pois se relaciona com aspectos políticos (nações são unidades políticas enraizadas num contexto histórico), sociológicos (parte da identidade de um indivíduo está enraizada no sentimento de pertencer a um país ou região) e psicológicos (elementos relacionados à cultura nacional justificam as diferenças na percepção de uma mesma realidade).

Assim, com objetivo de contextualizar o presente trabalho quanto ao aspecto nacionalidade, Santos, F. (2005) sistematiza traços da cultura brasileira, afirmando que esta se caracteriza por grande concentração de poder e distâncias hierárquicas, lealdade e fidelidade com o grupo, normatização e preocupação com boas relações sociais. Sinaliza também que a maioria dos aspectos envolve a valorização das relações pessoais e afetivas, frente a uma evolução histórica com predominância do autoritarismo e centralização do poder.



Do mesmo modo, Carbone (2000) apresenta os principais comportamentos sociais no Brasil, detalhando sua origem e seus impactos na Administração Pública, tema afeto a este trabalho. Assim, destaca o burocratismo, o autoritarismo/centralização, a aversão aos empreendedores, o paternalismo, o levar vantagem e o reformismo como fatores que dificultariam mudanças administrativas no Estado. Por outro lado, flexibilidade, criatividade, boa convivência intercultural e festividade (simpatia) como fatores que facilitaríamos a ocorrência dessas mudanças.

Assim como os indivíduos, as organizações também estão inseridas em um meio social e cultural e podem ser entendidas como unidades inter-relacionadas a este. Morgan (2009) afirma que toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. Portanto, toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Esta relação de influência é tão expressiva que o mesmo autor afirma que ela pode ultrapassar a territorialidade e a nacionalidade, a exemplo do que ele chama de “sociedade organizacional”.

Segundo este conceito, importantes dimensões da cultura moderna estão também enraizadas em características da sociedade industrial, a ponto de se identificar padrões comportamentais em indivíduos ocupantes dos mesmos cargos, mas pertencentes a diferentes organizações e nações, sugerindo que as organizações delineiam a cultura das sociedades onde estão inseridas:

Muitas das principais semelhanças e diferenças culturais no mundo de hoje são mais ocupacionais do que nacionais. As semelhanças e diferenças associadas ao fato de alguém ser um operário de fábrica, um operário da manutenção, um oficial do governo, um banqueiro, um atendente de loja ou um trabalhador agrícola, são tão significativas como aquelas que se associam à identidade nacional. (MORGAN, 2009, p.117)

A existência de uma interinfluência entre três níveis (cultura nacional, cultura organizacional e indivíduos) é evidenciada por Saraiva (2002), quando alega que a cultura tem papel de destaque no comportamento das organizações à medida que influencia no modo de vida e nos valores das pessoas que se dedicam às organizações durante a maior parte de seu tempo, e para lá transportam, além de seus conhecimentos técnicos, suas características de personalidade. Desta forma, o tema cultura passa a ser abordado em relação ao seu vínculo às organizações e sua influência nos indivíduos e seu meio.

Para Hofstede (2003), o termo cultura organizacional foi incluído na literatura de língua inglesa a partir de 1960, associado aos estudos de clima organizacional. Já o termo

cultura de corporação surgiu nos anos 70 e ganhou popularidade com a publicação do livro *Corporate cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*, de Terrence Deal e Allan Kennedy, em 1982. Freitas, M. (1991a) atribui a consolidação do tema cultura organizacional à publicação, em 1983, das edições especiais das revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*. Silva e Fadul (2007) confirmam que o tema teve seu auge na década de 80, período em que surgiu uma “avalanche de produção sobre o tema”.

Alguns autores (FLEURY, 1987; FREITAS, M., 1991b; MASCARENHAS, 2002; MOTTA; CALDAS, 2014; RODRIGUES et al., 2003; SCHEIN, 2009; SILVA; FADUL, 2007) afirmam que o conceito de cultura para esses estudos foi emprestado da antropologia. Porém, com o desenvolvimento da área de administração, o entendimento de cultura foi se distanciando dessa abordagem inicial.

Enquanto o enfoque dado pela antropologia corresponde ao estudo do homem e está baseado na concepção de que cultura não pode ser controlada (uma vez que é constituída de elementos materiais e imateriais, símbolos e mitos que são criados a partir da história de cada povo), o enfoque da administração mostra-se mais intervencionista e objetiva a maximização dos resultados organizacionais, assim como a compreensão das variáveis que influenciam nesses resultados (MASCARENHAS, 2003, 2004; SILVA; FADUL, 2007).

Santos, F. (2005) observa, porém, que desde a década de 1990 tem havido uma aproximação dessas duas ciências a partir da mudança de paradigma da organização, antes tida como racional, para uma nova visão onde ela é vista como um agrupamento humano, que interage e na qual os significados são socialmente construídos. Morgan (2009, p.75) aborda esta mudança de concepção ao apresentar a metáfora das organizações vistas como organismo formado por subsistemas técnicos e humanos com necessidades que devem ser satisfeitas de maneira mutuamente aceitável. Nesta mesma linha, Pires e Macedo (2006, p.82) afirmam que “na fase denominada Terceira Revolução Industrial, as pessoas que atuam nas organizações passam a ser fonte de maior interesse, pois são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações”.

Embora Pires e Macedo (2006) afirmem que não há uma única definição de cultura organizacional, não existindo nenhuma definição clássica ou básica, observa-se a grande influência do conceito introduzido pelo psicólogo Edgar Schein (FLEURY, 1987; FLEURY; SAMPAIO, 2002; FREITAS, M., 1991a; SILVA; FADUL, 2007; SANTOS, F., 2005). Para o pesquisador:

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas. (SCHEIN, 2009, p.16)

Na literatura sobre o tema, é possível encontrar semelhanças quanto à conceituação, à aceitação de que a cultura organizacional é historicamente determinada e aos seus elementos constituintes (PIRES; MACEDO, 2006). Dentre eles, os valores, as crenças e pressupostos, os ritos, as estórias e mitos, e as normas.

Neste trabalho, ênfase especial é dada aos valores, considerado por Hofstede (2003) o núcleo da cultura. Os valores seriam, portanto, orientadores do comportamento humano.

Os valores podem ser distinguidos entre valores pessoais e organizacionais. Os primeiros referem-se a representações cognitivas de necessidades pessoais e as formas de satisfazê-las. Os segundos podem ser entendidos como representações cognitivas de exigências organizacionais (TAMAYO, 2005). Segundo Porto (2003, 2010) os valores pessoais formam uma estrutura ampla que seria aplicada a vários contextos da vida dos indivíduos, e sua aplicação no contexto organizacional ou do trabalho serviu de inspiração para diversas pesquisas e formulação do conceito de Valores Relativos ao Trabalho. Estes valores guariam o comportamento das pessoas no trabalho e suas escolhas de alternativas de trabalho.

As ponderações iniciais efetuadas até o momento buscam traçar um panorama introdutório da interdependência entre a cultura geral, cultura nacional e cultura organizacional, e os indivíduos. Justifica-se tal busca pelas ponderações de Pires e Macedo (2006) quanto ao fato de as organizações serem instrumentos criados para atingir outros fins, e elas dependem das pessoas para atingir seus objetivos. A compreensão deste fenômeno é importante para o problema de pesquisa a ser abordado neste trabalho.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

A instituição financeira vinculada a esta pesquisa, que chamaremos neste trabalho de Banco Beta, se constitui numa pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizada sob a forma de banco múltiplo. Todavia, duas outras características lhe conferem um caráter diferenciado. Seu principal acionista (58,5%

das ações) é a União Federal e, como uma das consequências, a instituição é tida, conforme consta de seu Estatuto Social e da Lei 4595/64, como instrumento do Sistema Financeiro Nacional, sendo responsável pela execução da política creditícia e financeira do Governo Federal. Portanto, trata-se de uma instituição financeira de natureza privada, mas com traços de empresa pública em virtude de sua história e do perfil de seu controlador.

A suposta dicotomia público versus privado (economia mista) traz diversas consequências para essa instituição. Uma delas é sobre a sua imagem pública, a qual é, muitas vezes, confundida pelo público geral e por interessados em nele ingressar como organização pública.

Sendo os Valores Relativos ao Trabalho norteadores da escolha laboral (PORTO, 2010), sua identificação dentre os funcionários ingressantes indicaria as expectativas desse grupo em relação ao trabalho, possibilitando compará-las aos valores culturais vigentes na organização. Ainda enquanto direcionadores de comportamento, sua identificação possibilitaria à organização ciência da conduta que se espera deste público dentro do trabalho. Também poderia servir de diagnóstico aos gestores da organização quanto aos valores que estarão sendo incorporados na organização por meio do ingresso destes indivíduos. Estes valores, em diferentes escalas, impactariam os atuais valores da cultura organizacional, já que esses são constituídos como resultado da interação de seus integrantes, numa visão antropológica do tema.

Portanto, neste trabalho existe a premissa de que os valores/expectativas dos ingressantes do Banco Beta podem impactar a atual cultura da organização, ratificando ou entrando em conflito com os valores organizacionais e com as políticas vigentes. Desta forma, o problema de pesquisa constituiria na seguinte questão:

**“Os valores relativos ao trabalho dos funcionários que procuram o Banco Beta para trabalhar estão alinhadas com os valores culturais da organização?”**

A resposta a esta questão se mostra relevante enquanto subsídio, principalmente, para a área de gestão de pessoas da instituição vinculada a esta pesquisa. Dentre as suas atribuições está a definição das políticas de atração, de retenção e de desenvolvimento de funcionários, todas elas influenciadas pelos objetivos organizacionais e pela cultura organizacional. Outro fato que ratifica a relevância do estudo é dado pelo número de pessoas interessadas em trabalhar na instituição. Este público constituiria relevante amostra, uma vez que somente para os editais de processo seletivo abertos no ano de 2013 foram recebidas mais de 630 mil inscrições.

A partir do exposto no problema de pesquisa, o objetivo do trabalho é apresentado na próxima seção.

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho é avaliar **o alinhamento entre os valores relativos ao trabalho dos funcionários que procuraram o Banco Beta como empregador e a cultura organizacional presente na empresa.**

Este objetivo geral pode ser decomposto nos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar características preponderantes da cultura organizacional do Banco Beta;
- b) identificar as expectativas (valores relativos ao trabalho) dos candidatos convocados pelo Banco Beta;
- c) comparar qualitativamente as expectativas identificadas (dados primários) com os valores culturais do Banco (dados secundários);
- d) indicar implicações dos resultados alcançados para as políticas de gestão de pessoas da organização estudada.

Para consecução deste objetivo, inicialmente, buscou-se evidenciar as principais características da cultura organizacional do Banco Beta por meio da revisão de trabalhos já realizados sobre o tema (BEDANI, 2008; HILAL, 2003; PORTO et al., 2015; ROCHA, 1994; SANTOS, F., 2005), bem como em documentos disponibilizados pela empresa. Para identificar quais traços culturais são percebidos pelo público externo, notadamente, junto àqueles que procuraram fazer parte do quadro funcional (indivíduos aprovados em concurso público e convocados para tomar posse na instituição) realizou-se uma pesquisa de levantamento a fim de identificar as expectativas dessa população em relação às condições de trabalho. O detalhamento do método da pesquisa é feito no capítulo 4.

### 1.4 Justificativas

Morgan (2009) introduz uma reflexão que se considera relevante para o presente trabalho. Para o autor, administradores eficazes precisam desenvolver habilidades na arte de “ler” as situações que estão tentando administrar. A análise e o diagnóstico de

organizações, à semelhança do processo de leitura, estão baseados na aplicação de algum tipo de teoria à situação que está sendo considerada. Burrell e Morgan (1979) já afirmavam que todas as teorias das organizações estariam baseadas em uma filosofia da ciência e uma teoria da sociedade.

Freitas, M. (1991a) afirma que compreender a organização implica em reconhecê-la como representação de nossa humanidade. Não existe prática separada de cultura, sendo esta última compreendida como um conjunto organizado de significados onde duas ou mais pessoas interagem continuamente. Em outras palavras, “as organizações são sistemas complexos e dinâmicos de símbolos, e como tal, manifestações do sentido da vida.” (FREITAS, M., 1991a)

Sobre a funcionalidade da cultura organizacional, Hofstede (2003) se utiliza de ponderações efetuadas por Peters e Waterman (1982)<sup>2</sup> para evidenciar o poder controlador e direcionador da cultura sobre seus membros. Contudo não descarta que culturas fortes (na qual as pessoas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros) suscitam sentimentos positivos em algumas pessoas e negativos noutras.

Outra funcionalidade decorre da pesquisa, análise e identificação da cultura organizacional. Propõe o autor que seria um diferencial vantajoso às organizações: (a) identificar as subculturas em sua própria organização, compondo seu “mapa cultural”; (b) testar se a cultura é adequada às estratégias traçadas para o futuro da organização; (c) no caso de fusões e aquisições, identificar as áreas de potencial conflito cultural entre os parceiros; e (d) medir a evolução das culturas organizacionais ao longo do tempo, repetindo a sondagem após um ou mais anos. Portanto, entende-se que a cultura organizacional é de certa forma gerenciável e, deste modo, cabe à administração reconhecê-la. (HOFSTEDE, 2003)

Esses argumentos servem para evidenciar a importância dos estudos sobre cultura organizacional, tema deste trabalho. Hofstede (2003, p.20) complementa ainda que tais estudos ajudam “a explicar alguns dos aspectos mais aparentemente incompreensíveis e irracionais do que ocorre em grupos e organizações”.

Outro tema abordado no trabalho refere-se à identificação das expectativas (expressas por meio dos valores relativos ao trabalho) dos indivíduos ingressantes em uma organização e seus efeitos tanto nas políticas de gestão de pessoas (enquanto norteadores do comportamento dos indivíduos no contexto organizacional), quanto em sua própria cultura organizacional (pela introdução de eventuais novos valores).

---

<sup>2</sup> PETERS; T.H.; WATERMAN, R.H. **In search of excellence: lessons from America's Best-run companies.** Nova York: Harper & Row, 1982.

No presente trabalho temos a figura do pesquisador enquanto um *insider* (funcionário da instituição objeto de pesquisa), que entende que a compreensão das dinâmicas culturais presentes na organização, à luz das teorias consagradas na literatura acadêmica, fornecerá importantes subsídios para a gestão corporativa, notadamente as relacionadas à política de pessoal.

No caso da organização estudada, o Banco Beta, o trabalho também apresenta sua relevância. No quadro funcional atual, 62% de seus 111 mil funcionários possuem até dez anos de empresa e 40% tem menos de 35 anos de idade, o que leva a inferir que ela se encontra num processo de transformação cultural. Observa-se também uma forte tendência a incorporações de outras instituições financeiras, todos já possuindo sua cultura própria e seus colaboradores passando a vivenciar uma cultura diferente daquelas. Desta forma, pensar na identificação das expectativas dos ingressantes, bem como seus valores, apresenta-se como fundamental para se pensar na sua sustentabilidade em termos de políticas de gestão de pessoas, notadamente retenção de talentos, disseminação e transmissão dos valores corporativos.

A pesquisa dos valores relativos ao trabalho daqueles que pretendem ingressar na instituição financeira vinculada à pesquisa pode ser considerada, ainda, como uma pesquisa da percepção de valor da empresa junto ao seu público externo, uma vez que os ingressantes pesquisados foram abordados antes de seu início na organização. A relevância desses dados é defendida por Guimarães (2014) ao abordar o que ele denomina Cultura da Marca, na qual os valores das organizações seriam evidenciados de forma tão convincente que seus *stakeholders* as tomariam como seus próprios valores.

O nível de confiança representado por esta identificação se traduziria em valor de mercado e um patamar superior de relacionamento (*Brand Equity*). Embora não seja o objetivo principal do presente trabalho, a identificação de quais valores da organização são percebidos pelo público externo e que o fez buscar o Banco para trabalhar (princípio dos valores relativos ao trabalho) poderá se tornar base de dados relevante para eventuais estudos estratégicos sobre este tema.

Espera-se, portanto, que os resultados do trabalho possam ser utilizados pela instituição em suas políticas e práticas de gestão, bem como complementar estudos já publicados sobre essa instituição financeira (BEDANI, 2008; HILAL, 2003; PORTO et al., 2015; ROCHA, 1994; SANTOS, 2005) . Portanto, este trabalho justifica-se pela relevância teórica e prática.

## 2. CULTURA E ORGANIZAÇÃO

### 2.1 Antropologia e Teoria das Organizações no estudo da cultura

Fleury e Sampaio (2002) traçam um panorama histórico para o conceito de cultura, relacionando-a à sociedade romana e descrevendo-a por meio da expressão latina *colere*, que se refere ao cultivo de produtos relacionados com a terra, à educação, ao desenvolvimento da infância e aos cuidados com os deuses. Posteriormente (séculos XI a XIV) o termo foi associado à ideia de cultura nacional devido aos movimentos de unificação das cidades-estado em Estados absolutistas na Europa.

Nos séculos seguintes, com o crescimento do mercantilismo e da expansão imperialista territorial e econômica, o conceito de cultura foi empregado para o entendimento dos costumes, língua, crenças e mitos de povos diferentes. Especialmente no século XIX foram empregadas algumas ideias darwinistas para classificar algumas culturas como superiores e, então, justificar a dominação política e econômica. (FLEURY; SAMPAIO, 2002; SANTOS, F., 2005). Tal contextualização também é trazida por Morgan (2009, p.116) ao afirmar que a utilização do termo cultura deriva “das observações do século XIX a respeito das sociedades ‘primitivas’ ao transmitir a ideia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social”.

A antropologia cultural<sup>3</sup>, segundo Santos, F. (2005), considera que tanto a cultura quanto a história são as causas das diferenças entre os povos. Assim, a natureza humana (caracterizada por componentes inatos e componentes aprendidos e transmitidos) seria o principal objeto de estudo, enquanto que a cultura seria a marca distintiva da espécie humana, explicando a diversidade sociocultural dos povos.

Com relação à conceituação de cultura, Aktouf (1993) e Fleury e Sampaio (2002) atribuem a Tylor a primeira definição para o termo:

Cultura é o complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. (TYLOR, 1871 citado por AKTOUF, 1993, p.50; FLEURY; SAMPAIO, 2002, p.284)

A partir desta concepção, outros autores desenvolveram estudos sobre o tema, apresentando suas próprias definições. Algumas delas, formuladas pelos principais teóricos da antropologia, são listadas no Quadro 1.

---

<sup>3</sup> Vertente da antropologia voltada ao “estudo das sociedades humanas, em particular (embora não só), das mais tradicionais ou ‘primitivas’” (HOFSTEDDE, 2003, p.19)



Quadro 1 – Definições antropológicas para Cultura

Autor/fonte	Definição
<b>Kluckhohn (1949)<sup>4</sup> citado por Geertz (2012, p.4)</b>	“Cultura é: (1) o modo de vida global de um povo; (2) o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo; (3) uma forma de pensar, sentir e acreditar; (4) uma abstração do comportamento; (5) uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente; (6) um celeiro de aprendizagem em comum; (7) um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes; (8) comportamento aprendido; (9) um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento; (10) um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens; (11) um precipitado da história.”
<b>Aktouf (1993, p.49 e seguintes)</b>	“Cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais [...] (ela) Implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas [...] É um complexo coletivo feito de ‘representações mentais’ que ligam o imaterial e o material.”
<b>Geertz (2012, p.4)</b>	“Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.”
<b>Hofstede (2003, p.19)</b>	Traz uma dupla definição de cultura. Assim, o que ele chama de “cultura 1” equivale à civilização ou refinamento da mente e designa muitas vezes o resultado desse refinamento, como a educação, a arte e a literatura, seria a “cultura no sentido restrito”. Já o que ele chama de “cultura 2” seria a “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”, quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um.

Fonte: Autor, baseado na bibliografia.

Aktouf (1993) argumenta que seria ousado e ilusório pretender esgotar o conceito de cultura, já que não existe unanimidade de opinião sobre ele. Portanto optou-se por restringir-se aos conceitos obtidos nos estudos antropológicos apresentados no quadro.

Não somente a antropologia demonstrou interesse pelo tema. Fleury e Sampaio (2002) e Morgan (2009) afirmam que o conceito de cultura foi trazido à ciência administrativa no final da década de 1950, motivado pela expansão geográfica das empresas multinacionais, que pretendiam reproduzir seus modelos de gestão em outros países. Porém, mesmo aplicando as estruturas e principais programas da matriz, os resultados obtidos não eram os mesmos e os administradores se viram envolvidos em problemas que não tinham em seus países de origem. Assim, o contexto cultural onde as filiais estavam inseridas, passou a ser foco de atenção de teóricos dessa área de conhecimento.

Silva e Fadul (2007) atribuem outro motivo para o crescente interesse da Administração pelo tema, que foi a ascensão das empresas japonesas na década de 80 frente a perda de competitividade das empresas norte-americanas e europeias. Além desses motivos, Aktouf (1993) também aponta, já no fim dos anos 50 e durante os anos 60, o surgimento de “movimento da gestão comparativa”, que examinava detalhadamente as gestões à maneira

<sup>4</sup> KLUCKHOHN, C. **Mirror for man**: the relation of anthropology to modern life. Tucson: University of Arizona Press, 1949. 313p.

européia, chinesa e soviética, analisando os elementos que as aproximavam e os que as afastavam da gestão americana. Essas três motivações despertaram o interesse dos teóricos da Administração para o estudo da cultura, sobretudo da cultura organizacional.

Desta forma, tanto a Antropologia quanto a Administração têm se apropriado dos estudos relativos à cultura. A primeira (Antropologia cultural) é mais voltada para o estudo do comportamento das civilizações e a Teoria das Organizações busca estudar esse fenômeno no âmbito das organizações. Embora com focos diferentes, alguns autores apontam uma relação entre a Antropologia e a Teoria das Organizações. Mascarenhas (2002) alega que a Antropologia se consolidou como mais uma das ciências humanas a fornecer subsídios à pesquisa em Administração. Isto ocorreu devido à mudança, nos estudos organizacionais, do paradigma da organização como racional para o da organização como um grupo, no qual significados são socialmente construídos, levando à utilização da abordagem interpretativa como uma maneira de compreender os fenômenos organizacionais. Nesse sentido, Mascarenhas (2002) e Silva e Fadul (2007) defendem que a principal contribuição da Antropologia ao estudo das organizações teria sido a pesquisa etnográfica, que consiste na familiarização do pesquisador com a cultura estudada por meio da observação e de uma longa interação social com o grupo (MASCARENHAS, 2002).

Ainda segundo Mascarenhas (2002), os primeiros trabalhos acadêmicos em Administração influenciados pela Antropologia datam dos anos 20 e ficaram conhecidos como os estudos de Hawthorne, realizados numa fábrica da Western Electric Company sob a liderança de Elton Mayo (MORGAN, 2009). Os experimentos, parcialmente estruturados a partir de conceitos e técnicas da antropologia, constataram a existência da organização social dos grupos de trabalho. Anos mais tarde (décadas de 50 e 60) a observação participante foi utilizada por pesquisadores de Manchester, Inglaterra. Nestes estudos, a participação dos pesquisadores compreendia seu envolvimento total no chão de fábrica, requerendo o aprendizado do trabalho realizado, da linguagem e conceitos utilizados pelos trabalhadores e de suas perspectivas sociais.

Para além da contribuição metodológica, Chanlat (1996) defende a criação de uma “verdadeira Antropologia da Organização” ao argumentar que os estudos sobre o indivíduo e as organizações tornaram-se tão vastos e segmentados que necessita reagrupá-los. O autor argumenta que ao se apoiar “sobre essa massa de conhecimentos, deveríamos perceber melhor a experiência humana exatamente como ela é vivenciada no universo organizacional” (CHANLAT, 1996, p.27). O autor propõe um duplo deslocamento do objeto de estudo: primeiramente centrar a atenção sobre o fator humano nas organizações a partir de

conhecimentos desenvolvidos por todas as disciplinas que se ocupam do assunto em vez de centrar-se no modo de tornar as pessoas mais satisfeitas e com bom desempenho. Além disso, em lugar de considerar a organização um conjunto fechado e autossuficiente, dever-se-ia evidenciar suas relações com o meio ambiente. Portanto, a chamada “Antropologia das Organizações” procuraria apreender a realidade humana nas organizações por meio de cinco níveis de análise, todos interrelacionados<sup>5</sup>:

- a) **Nível do indivíduo:** em vez de um indivíduo massacrado pelo coletivo e socialmente determinado, o indivíduo deve ser visto como aquele que participa da construção e destruição da realidade. Portanto, uma pessoa é, ao mesmo tempo, sujeito em ato e um ator de sua historicidade;
- b) **Nível da interação:** análise das interações, que ocorrem em três níveis: “self-outro” (entre um pequeno número de pessoas), “ego-massa” (relação com a multidão), e “nós a nós” (relação de um grupo com outro);
- c) **Nível da organização:** a organização forma um quadro social de referência mediado pelos sistemas estrutural (condições ecogeográficas) e material, e pelo sistema simbólico (universo das representações individuais e coletivas);
- d) **Nível da sociedade:** a ordem organizacional contribui na edificação da ordem societal e a ordem social perpassa de uma maneira ou de outra a ordem organizacional;
- e) **Nível do mundo:** a multinacionalização das empresas e o movimento migratório internacional reestruturam o mundo econômico, desestabilizam as identidades coletivas, redefinem os universos culturais e reinterpretam os imaginários.

As ideias de Linstead e Grafton-Small (1992) também podem ser consideradas como uma contribuição dos estudos antropológicos para uma nova perspectiva da Teoria Organizacional. Os autores defendem uma distinção entre o que chamam de Cultura Corporativa e a Cultura Organizacional. A primeira é determinada pela administração, sendo imposta aos membros de uma organização por meio de ritos, rituais e valores. A segunda, frequentemente ignorada pela administração segundo os autores, é aquela construída pelos trabalhadores a partir de seu ambiente social, que muitas vezes pode contrapor-se à cultura corporativa. Os trabalhadores não seriam simples consumidores da cultura corporativa, mas agentes formadores e influenciadores da cultura organizacional. Esta distinção apresentada por Linstead e Grafton-Small (1992) será explorada mais a frente.

---

<sup>5</sup> *idem ibidem*

A compreensão da condição humana nas organizações por meio da postura antropológica pode contribuir na gestão das organizações, na medida em que dá ao administrador uma noção mais concreta das formas culturais e da lógica informal da vida real em outras esferas da organização, diferente daquelas responsáveis pelas diretrizes organizacionais. Essa realidade é responsável pelos desafios com os quais os administradores se defrontam diariamente (MASCARENHAS, 2002).

A fim de sintetizar os argumentos relativos à influência da Antropologia na Teoria das Organizações, apresenta-se o Quadro 2, baseado em Freitas, M. (1991a). Na primeira coluna a autora apresenta as diferentes perspectivas de análise dessa ciência, que Smircich (1983) chamou de paradigmas norteadores dos estudos sobre cultura organizacional, seguida da relação correspondente aos conceitos de cultura na Antropologia e aos conceitos de organização na Teoria Organizacional.

Quadro 2 – Correlação entre conceitos da antropologia e da administração

<b>Abordagem de pesquisa cultural</b>	<b>Conceitos de Cultura na Antropologia</b>	<b>Conceitos de Organização na Teoria das Organizações</b>
Administração Comparativa	Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Por exemplo, o Funcionalismo de Malinovski	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Por exemplo, a Teoria Clássica da Administração.
Cultura Corporativa	A Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Por exemplo, o Funcionalismo-Estrutural de Radcliffe-Brown	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex: Teoria Contingencial
Cognição Organizacional	Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Por exemplo, a Etnociência de Goodenough	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros compartilham. Por exemplo, a Teoria da Cognição Organizacional
Simbolismo Organizacional	Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Por exemplo, a Antropologia Simbólica de Geertz	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem, que facilita compartilhar os significados e as realidades. Por exemplo, a Teoria do Simbolismo Organizacional
Processos Inconscientes e Organização	Cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente. Por exemplo, o Estruturalismo de Levi-Strauss	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Por exemplo, a Teoria da Transformação Organizacional

Fonte: Freitas, M. (1991a, p.3).

Na perspectiva da Administração Comparativa, o foco de estudo está no contexto cultural mais amplo (local onde as organizações estão inseridas) e sua influência nos membros da organização, fazendo uma espécie de transposição para o universo organizacional ao organizar suas atividades. A cultura é tratada como uma variável

independente que é introduzida na organização pelos seus membros. Na perspectiva da Cultura Corporativa, as organizações são entendidas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços e subprodutos como artefatos culturais distintos (rituais, lendas, cerimônias etc). Ainda, a cultura é vista como uma variável interna e aqui se concentram a maior parte das pesquisas, principalmente com foco na mudança e desenvolvimento organizacional.

Na perspectiva da Cognição Organizacional, os pesquisadores buscam determinar quais são as regras comuns e como os membros de uma determinada cultura veem e descrevem seu mundo. Portanto é baseada na autoimagem da organização. Já no Simbolismo Organizacional, o foco está na investigação do modelo do discurso simbólico, ou seja, preocupa-se com como as experiências vividas se tornam significativas, em como os indivíduos interpretam e entendem essas experiências e de que forma essa interpretação está ligada à ação. Por fim, a perspectiva dos Processos Inconscientes e Organização, também denominada perspectiva Estrutural e Psicodinâmica, a ênfase recai sobre as expressões dos processos psicológicos inconscientes. Neste caso, as formas e as práticas organizacionais são vistas como projeções dos processos inconscientes e são analisadas como referência ao jogo entre processos fora da consciência e suas manifestações. (BEDANI, 2008; FREITAS, M., 1991a; SMIRCICH, 1983).

Enquanto as duas primeiras abordagens (administração comparativa e cultura corporativa) veem a organização como um organismo e sua cultura é analisada por meio dos modelos de relacionamentos dentro e fora das fronteiras organizacionais, as demais (cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos inconscientes) entendem a organização como um fenômeno social e como uma forma particular de expressão humana (FREITAS, M., 1991a, 1991b). Smircich (1983) classifica o primeiro grupo como aquele que entende a cultura sendo algo que a organização “tem” (e pode ser gerenciado) e o segundo como algo que a organização “é” (um todo, uma expressão da coletividade).

Apesar da influência da Antropologia nos estudos organizacionais, podem ser identificadas algumas críticas e resistências quanto ao uso desse modelo interpretativo pela Teoria das Organizações.

A primeira delas refere-se à diferença no foco e no objeto de estudos das duas ciências. Para Santos, F. (2005), apesar de o conceito de cultura ter sido “emprestado” da Antropologia, o conhecimento desenvolvido nos estudos organizacionais produz um conhecimento sobre a cultura em organizações, cujos pressupostos não são os mesmos assumidos por aquela ciência social. Silva e Fadul (2007) delineiam que o enfoque dado pela Antropologia é o estudo do homem e seu objetivo encerra-se quando alcança o conhecimento

sobre este objeto. A cultura é algo que não pode ser controlada, uma vez que são constituídas de elementos materiais e imateriais (valores, símbolos, rituais, costumes e mitos) que são criados a partir da história de cada povo. Já em Administração, o enfoque passa a ser intervencionista e objetiva a obtenção de um comportamento coletivo para se atingir um determinado propósito. Deste modo, a cultura pode ser algo diferente da realidade vivida, espontânea e subjetiva dos indivíduos, o que é característica da Antropologia.

Uma segunda crítica corresponde ao abuso na “importação” de noções e sistemas analíticos. Para Gladys Symons (1988)<sup>6</sup> citado por Aktouf, (1993), a cultura, para a Antropologia, supõe uma história compartilhada e construída coletivamente ao longo do tempo e que alimenta memórias e representações. Por não encontrar uma dimensão histórica quando os “advogados da cultura organizacional” (pesquisadores da Teoria Organizacional) falam sobre “mudanças de cultura, de transformações radicais ou mesmo de criação de culturas”, acreditam que tais modificações não sejam fenômenos relacionados à cultura. Deste modo, ocorrem equívocos ao se classificar na categoria “cultura” simples políticas de administração de pessoal, bem como a suposição de um “ciclo de vida” da cultura.

Outra crítica encontrada é realizada por Wright (1994)<sup>7</sup> citado por Mascarenhas (2002), onde questiona o caráter sistemático, duradouro e compartilhado da cultura defendido por Schein, no qual a ausência de consenso e compartilhamento sobre uma determinada coisa implicaria na inexistência de cultura sobre aquela coisa. Este ponto contraria a concepção antropológica, onde a cultura é caracterizada por um conjunto comum de ideias que são retrabalhadas continuamente, de maneira não previsível. A ambiguidade (ausência de consenso) seria essencial na cultura por permitir o processo de transformação cultural.

Embora existam críticas, observa-se maior ênfase na complementaridade conceitual entre os estudos antropológicos e os organizacionais sobre o tema cultura (CHANLAT, 1996; FREITAS, M., 1991a, 1991b; LINSTED; GRAFTON-SMALL, 1992; MASCARENHAS, 2002; MORGAN, 2009; SCHULTZ, 1994 apud BEDANI, 2008; SMIRCICH, 1983).

---

<sup>6</sup> SYMONS, G. L. **La culture des organisations**. Quebec: Institut Quebecois de Recherche sur La Culture, 1988.

<sup>7</sup> WRIGHT, S. Culture in anthropology and organizational studies.. In: WRIGHT, S. **Anthropology in organizations**. Londres: Routledge, 1994

## 2.2 Cultura Brasileira e seus impactos nas organizações

Segundo Pires e Macedo (2006, p.87): “toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere”.

As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, nos quais seus valores (adquiridos pelo processo de socialização) serão componentes para a formação da cultura organizacional. Assim, para compreender a cultura das organizações em países diferentes faz-se necessário entender a sociedade e a cultura nacionais, suas concepções de vida em grupo, seus valores e a forma de governo vigente (PIRES; MACEDO, 2006).

Chanlat (1996, p.31) traz a questão da territorialidade e temporalidade para justificar a interrelação entre a cultura local e as organizações. Assim, propõe que qualquer coletividade tem memória de um passado, tem um presente e terá um futuro sempre inserido em um ciclo. Portanto, as organizações ao mesmo tempo representam e estão inseridas nestes contextos espaço-temporais. A socialização decorrente destas relações dá aos indivíduos uma identidade sociocultural, que invariavelmente impregnará as organizações com os valores encontrados no contexto social mais amplo. Assim, “[...] não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se inscreve” (CHANLAT, 1996, p.31).

Hofstede é um dos pesquisadores mais renomados na investigação da interação dos valores organizacionais e nacionais. Durante aproximadamente quinze anos ele e sua equipe desenvolveram uma ampla pesquisa envolvendo trabalhadores das filiais da empresa IBM em mais de 50 países, resultando na identificação de quatro dimensões culturais, distinguindo-as e caracterizando-as<sup>8</sup> (FREITAS, M., 1991a).

Outras duas dimensões foram identificadas com o apoio de outras pesquisas, complementando a classificação inicial: uma realizada no extremo oriente por Michael Harris Bond, indicando uma orientação de longo ou curto prazo (HOFSTEDE, 2003); outra realizada por Michael Minkov indicando o quanto as pessoas sentem que tem liberdade de ação e controle da própria vida (HOFSTEDE, 2011). Essas dimensões podem ser usadas para caracterizar as culturas nacionais e organizacionais.

---

<sup>8</sup> Suas observações encontraram apoio na teoria desenvolvida 20 anos antes (1945) por Inkles e Levinson, que identificou três categorias de problemas fundamentais da humanidade (relação com a autoridade, concepção do “eu” e formas de gerir conflitos), que se repercutiam no funcionamento das sociedades, dos grupos no interior das sociedades e nos indivíduos no interior dos grupos. (HOFSTEDE, 1991)

A partir dos trabalhos de Hofstede (2003; 2011) e complementado por Freitas, M. (1991a) e Santos, F. (2005), o Quadro 3 foi construído para sintetizar as dimensões culturais apontadas acima.

Quadro 3 – Dimensões de valores culturais

<b>Dimensões de valores culturais</b>	<b>Características</b>	<b>Impactos para as organizações</b>
<b>Individualismo-coletivismo</b>	Refere-se ao modo como os membros de um grupo preferem agir: como indivíduos ou de forma coletiva.	Pode influenciar as relações internas na organização, a cooperação e o trabalho em equipe, a tomada de decisão e a liderança. O coletivismo mostra um senso de lealdade para com o grupo, e o indivíduo está constantemente decidindo entre seu próprio individualismo e sua fidelidade ao grupo.
<b>Distância do poder</b>	Refere-se ao grau de desigualdade entre as pessoas.	Pode influenciar as distâncias hierárquicas entre os membros, a centralização e a autoridade, bem como poder e a relação de dependência entre as pessoas. Em países com elevada distância do poder, as organizações tendem a ser mais centralizadas e verifica-se maior obediência. Em contrapartida, as organizações em países com baixa distância do poder valorizam menos a supervisão e há menores desigualdades no poder.
<b>Rejeição à incerteza</b>	Refere-se ao grau em que a sociedade prefere situações em que existam regras claras sobre o comportamento do indivíduo	Pode influenciar o sistema tecnológico adotado, a normatização interna, a formalização de regras e proteção contra comportamentos vistos como inadequados.
<b>Masculinidade-feminilidade</b>	Refere-se às sociedades nas quais os gêneros são claramente distintos ou os gêneros estão sobrepostos. Homens são mais assertivos, duros e voltados para o sucesso material, enquanto mulheres são mais modestas, carinhosas e preocupadas com a qualidade de vida.	Pode influenciar a noção de desempenho, sucesso e competitividade organizacional, bem como a qualidade de vida no trabalho. Os valores masculinos geram maior rigor organizacional e busca por maior desempenho, sucesso e competitividade tanto entre empregados quanto entre empresas. Quando os valores dominantes são femininos aspectos relacionados ao bem-estar social das pessoas e à proteção das minorias são mais valorizados, a qualidade de vida no trabalho e a preocupação com a manutenção de boas relações.
<b>Orientação em relação ao tempo</b>	Refere-se à preocupação em relação ao tempo: orientação de longo prazo e sua oposição, orientação de curto prazo.	Pode influenciar a preocupação da organização com o curto ou longo prazo. Quando a preocupação é para o curto prazo, o lucro é mais importante do que o crescimento organizacional. Quando a preocupação é para o longo prazo, ocorre o contrário e o presente é orientado em direção às futuras realizações, incluindo maior orientação para o futuro, hábitos de poupança, perseverança, preocupação com a tradição e com obrigações sociais.
<b>Indulgência – Restrição</b>	Relacionada à felicidade, refere-se à maneira como a sociedade controla a vida dos indivíduos.	Pode influenciar a sobrevivência e capacidade de controle das organizações. Em sociedades mais restritas pode existir ingerência governamental na gestão das organizações (diretamente ou através de taxação, legislação restrita, controle de matéria-prima, por exemplo), enquanto em sociedades indulgentes o mercado tende a ser mais livre e as organizações mais autônomas.

Fonte: Autor, baseado em Hofstede (2003; 2011), Freitas, M. (1991a) e Santos, F. (2005).



Apoiando-se na tese da relação entre cultura nacional e organizacional, pretende-se traçar considerações sobre as características culturais brasileiras identificadas por alguns autores e seus impactos nas organizações.

Inicia-se pelo próprio modelo proposto por Hofstede (2003). O Brasil, no estudo citado anteriormente, conforme dados trazidos por Freitas, M. (1991a) e Santos, F. (2005), apresenta os seguintes níveis para suas dimensões: alto índice de distanciamento hierárquico, baixo índice de individualismo, baixo índice de masculinidade (próximo da média, denotando igualdade de valorização das duas vertentes) e alto índice de rejeição à incerteza. Entende-se, portanto, que os valores dos trabalhadores brasileiros indicariam uma valorização da posição hierárquica, do sentimento de grupo e da previsibilidade e segurança, associando a assertividade e competitividade à preocupação com o bem estar dos trabalhadores e os relacionamentos interpessoais.

Mais abrangente é o trabalho de Pires e Macedo (2006), que sumariza as características culturais brasileiras encontradas por outros autores, conforme apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Características do povo brasileiro a partir de Pires e Macedo

Autor (ano)	Características Identificadas
Azevedo (1958) <sup>9</sup>	Afetividade, irracionalidade e misticismo, religiosidade católica popular, cultivo da docilidade, sobriedade diante da riqueza, vida intelectual e literária de superfície, erudição não-prática, individualismo não-criativo, atitude antissocial, atitude de tirar proveito em relação ao Estado
Moog (1981) <sup>10</sup>	Geografia que leva ao isolamento e produz o individualismo, religiosidade mais instintiva e desordenada, sentido predatório-extrativista.
Hollanda (1989) <sup>11</sup>	Culto da personalidade, dificuldade para o cooperativismo e para coesão social, presença de traços decorrentes de sua colonização por aventureiros, ausência de culto ao trabalho, cultura ornamental e cordialidade presentes como características marcantes
DaMatta (1997) <sup>12</sup>	Sociedade <i>sui generis</i> com múltiplos eixos ideológicos, como a hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas complementares; tensão permanente entre as categorias de indivíduo e pessoa.

Fonte: Autor, baseado em Pires e Macedo (2006).

Santos, F. (2005) também sintetiza alguns dos principais traços culturais brasileiros (Anexo A), argumentando que muitos desses traços apresentam limites pouco definidos e estão muitas vezes intrinsecamente relacionados. Isto denota a complexidade deste tema. Freitas, A. (2014) destaca cinco traços brasileiros como sendo mais marcantes nas organizações nacionais: hierarquia (tendência à centralização do poder dentro dos grupos

<sup>9</sup> AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**: introdução ao estudo da cultura no Brasil. 3.ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

<sup>10</sup> MOOG, V. **Bandeirantes e pioneiros**. 13.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

<sup>11</sup> HOLLANDA, S.B. **Raízes do Brasil**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

<sup>12</sup> DAMATTA, R. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

sociais); personalismo (passividade e aceitação dos grupos inferiores); malandragem (flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”); sensualismo (gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais); aventureiro (pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas, com tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico).

Por fim, Carbone (2000) traz um interessante estudo sobre a cultura no setor público, no qual busca identificar a origem de certos comportamentos presentes na cultura das organizações públicas. É pertinente apresentar os fatores citados pelo autor (Quadro 5) devido à característica societária da instituição financeira vinculada a este trabalho.

Quadro 5 – Fatores culturais no serviço público

Fator	Origem	Objetivo
Burocratismo	O processo de colonização e dominação, preocupado em consolidar o poder de um determinado grupo social. Utilizava-se do aparato de leis e regras mais como instrumentos de defesa de <i>status quo</i> , do que elemento de justiça e ordem social	Controle impessoal das relações econômicas e sociais.
Autoritarismo e centralização	O processo de colonização e dominação, que estabeleceu dupla função para a gestão pública: o controle das relações econômicas e sociais e a definição do modelo de produção vigente.	Submissão à estrutura social vigente.
Aversão aos empreendedores	A sociedade dividida e estratificada, onde o papel social de cada “cidadão” era sempre previamente definido.	Restrição ao surgimento e à ascensão de novas lideranças no meio produtivo.
Paternalismo	Apaziguamento de conflitos sociais e econômicos decorrentes do processo de centralização de riquezas.	Amenização de conflitos econômicos, gerando núcleos particulares de apoio político.
Levar vantagem	Relação ao Estado tradicionalmente poderoso, opressor, normatizador, autoritário e determinante no cotidiano do cidadão.	Criação de mecanismos de inversão em relação ao poder formal estabelecido.
Reformismo	Disputas históricas de poder no interior da própria oligarquia e de outros sistemas de poder dominantes.	Desqualificação da gestão adversária passada e valorização das propostas do novo governo.
Flexibilidade/mobilidade/mutabilidade/alta criatividade	Necessidade de adaptação a um cenário econômico, político e social permanentemente adverso.	Sobrevivência através do “jeitinho” para solucionar problemas difíceis
Boa convivência intercultural	Formação multirracial da sociedade brasileira.	Harmonização das diferenças culturais e raciais.
Alegria/simpatia/Festividade	Enfrentamento das dificuldades estruturais de uma sociedade economicamente polarizada, através de postura reativa caracterizada por uma postura de vida positiva, alegre, cheia de bom humor e de muitos amigos.	Busca permanente de descontração, harmonização, confraternização e compartilhamento.

Fonte: Autor, adaptado de Carbone (2000).

O estudo da identificação das características da cultura brasileira é um tema complexo e tem sido abordado por vários autores. Não se pretendeu aqui fazer uma ampla sistematização dessa literatura, mas destacar alguns dos principais valores culturais nacionais: (a) culto ao poder, (b) dicotomia entre valorização explícita de regras e criação de mecanismos de adaptação/burla às mesmas, (c) cultivo da docilidade e afetividade, (d) busca

por segurança e estabilidade, (e) evitação de conflitos, (f) convívio com diversidade étnica. Buscou-se evidenciar o reconhecimento desses valores como influenciadores na formação da cultura organizacional, tema que será abordado nas próximas seções.

## 2.3 Cultura Organizacional

### 2.3.1 Abordagens sobre cultura organizacional

Aktouf (1993) atribui a Elliot Jaques, com a publicação de sua obra *Intervention et changement dans l'entreprise* em 1952, uma das primeiras definições de cultura organizacional. Na realidade, o termo utilizado foi “cultura da empresa”, que significava “o modo habitual de pensar e agir, modo que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa” (JAQUES, 1952<sup>13</sup> citado por AKTOUF, 1993, p.41). Antes desta publicação, porém, havia menções não explícitas aos trabalhos de Mayo (1933) e Roethlisberger e Dickson (1939), já que os autores citavam um “sistema social irracional” e um “sistema ideológico-simbólico”, mas sem explicitar o conceito de cultura da empresa, de mitos, de heróis e de ritos. Mesmo Weber, na sua teoria da administração burocrática, já propunha “regras” (foco na qualificação, mérito e hierarquia) que poderiam ser entendidas como valores culturais que guiarão a vida da organização.

Ao longo do tempo, o tema cultura organizacional tem sido abordado por muitos pesquisadores, que se utilizavam de diferentes abordagens para investigá-lo, tais como estudos comparativos, esquemas classificatórios e metodologias de intervenção e mudança. Por exemplo, Fleury (1996) distingue três tipos de posturas na investigação da cultura organizacional. A primeira seria a empiricista, podendo ser chamada de “fotógrafo social”, que considera a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como resultante das opiniões e dos comportamentos individuais. Na segunda, a do antropólogo, o pesquisador penetra na vida da organização para observá-la. Por fim, a terceira seria a do clínico ou terapeuta, na qual a organização é o cliente ou o objeto de estudo e o pesquisador busca obter insights que o auxiliarão na resolução de queixas por ela apresentadas.

Dupuis (1996) divide as abordagens de pesquisa sobre cultura organizacional também em três tipos. A visão gerencial, com caráter basicamente instrumental, considera a

---

<sup>13</sup> JACQUES, E. **The Changing Culture of a Factory**. Nova York: Psychology Press, 1952. 341p.

cultura como algo que a organização possui e que pode ser manipulado pelos dirigentes da organização. A visão antropológica sistêmica fechada considera a organização como um sistema fechado e enfatiza os códigos, as ideias, as significações e os conhecimentos encontrados, associando à sua história e seus fundadores. Já a visão antropológica sistêmica aberta que a compreende como presente em toda organização sem que haja uma cultura específica. Ela é um sistema aberto, sendo formada pelo jogo de atores que agem na organização e o fazem num ambiente de múltipla interação. Sob esta abordagem, a cultura é dinâmica e está em constante mutação, não podendo assim ser manipulada.

Rodrigues et al. (2003) também propõem quatro diferentes formas de interpretação da cultura organizacional. A primeira considera a cultura como uma entidade de aprendizado, na qual valores já existentes são transmitidos aos novos membros por meio de vários mecanismos (elementos), visando perpetuar a sobrevivência e o crescimento organizacional. A segunda perspectiva vê cultura como um sistema de crenças. Por isso, ela seria formada pelo conjunto de valores, crenças, atitudes, ideias, aspirações, racionalidades e habilidades comuns a todos ou pelo menos a grande maioria dos membros de uma organização. A terceira abordagem vê a cultura como estratégia, na qual a formulação e o desenvolvimento da estratégia de qualquer tipo devem ser entendidos como o próprio desenvolvimento da cultura. Por fim, a quarta perspectiva vê a cultura como uma programação mental, podendo ser considerada como inclusiva de elementos de todas as anteriores; a socialização seria uma programação coletiva da mente, que distingue uma categoria de pessoas de outra. Essas diferentes formas de interpretação ajudam a entender um mesmo fenômeno a partir de quatro diferentes, mas complementares, perspectivas.

A discussão dessas diferentes abordagens de pesquisa e de interpretações tem o objetivo de evidenciar os múltiplos enfoques dados ao assunto, o que contribuiu para o desenvolvimento de conceitos, tipologias, classificações e terminologias aplicadas.

### *2.3.2 Definição de cultura organizacional*

Pires e Macedo (2006) afirmam que apesar de não haver uma única definição clássica para o conceito de cultura organizacional, observa-se na literatura pesquisada (FLEURY, 1987; FLEURY; SAMPAIO, 2002; SILVA; FADUL, 2007; SANTOS, F., 2005; FREITAS, M., 1991a) uma predominância dos autores em adotar o conceito introduzido pelo psicólogo Edgar Schein. Para o pesquisador:

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas. (SCHEIN, 2009, p.16)

Segundo esta definição, a formação da cultura obedeceria aos mecanismos de solução de problemas e de redução da ansiedade. Os indivíduos selecionariam maneiras capazes de solucionar problemas, incorporando assim certos comportamentos, o que contribuiria para a redução da ansiedade nos grupos, gerando ordem e consistência cognitiva. Esta forma de aprendizado seria então repassada a novos membros, reforçando o uso desses mesmos comportamentos em situações futuras, o que determinaria um padrão cultural (MASCARENHAS, 2010).

Schein (2009) argumenta que para a construção do conceito, observou em suas pesquisas, a existência de um senso em relação à cultura organizacional e seus efeitos. Por meio de pesquisas empíricas (diálogos com pesquisadores) e de um amplo levantamento bibliográfico, elaborou um quadro que sintetizava as definições encontradas à época, embora sem que utilizassem o termo “cultura” propriamente dito (Quadro 6).

Morgan (2009), outro importante representante das ciências administrativas, entende que as organizações são realidades socialmente construídas, que estão muito mais nas mentes dos seus membros do que no conjunto de regras e relacionamentos observados. Assim, as organizações são micro sociedades que tem seu próprio padrão distinto de cultura e subcultura, e estas têm influência decisiva em sua habilidade de lidar com os desafios que enfrenta. Para o autor, cultura organizacional pode ser entendida como os “padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, apoiados em várias normas operacionais e rituais” (MORGAN, 2009, p.125).

Cameron e Quinn (2006, p.61, livre tradução) consideram a cultura organizacional como uma vantagem competitiva à medida que representa “um conjunto de percepções, memórias, valores, atitudes e definições geradas por consenso e, portanto, comum, além de integradas”. Esta integração favorece a gestão pela unicidade entre seus membros, e uma vez identificada serve de insumo para o desenvolvimento de estratégias de ação, inclusive numa eventual necessidade da mudança.

Quadro 6 – Várias categorias usadas para descrever cultura

<i>Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem:</i> a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993,1985; Van Maanen, 1979).
<i>Normas do grupo:</i> Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne (Homans, 1950; Kilmann e Saxton, 1983).
<i>Valores expostos:</i> Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar agir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (Deal e Kennedy, 1982, 1999).
<i>Filosofia formal:</i> Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders, como o altamente divulgado “HP Way” da Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995).
<i>Regras do jogo:</i> Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979a, 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).
<i>Clima:</i> Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Litwin, 1968).
<i>Habilidades natas:</i> Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (Argyris e Schön, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).
<i>Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos:</i> Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 2001; Van Maanen, 1979b; Senge e outros, 1994).
<i>Significados compartilhados:</i> Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).
<i>“Metáforas raízes” ou símbolos de integração:</i> As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Galgiardi, 1990; Hatch, 1990; Pandy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schultz, 1995).
<i>Rituais e celebrações formais:</i> Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (como em Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

Fonte: Schein (2009, p.12-13).

Como abordado anteriormente, Linstead e Grafton-Small (1992) distinguem cultura corporativa e cultura organizacional. Para os autores cultura corporativa:

[...] é termo mais frequentemente utilizado para uma cultura inventada pelos administradores e transmitida, comercializada, vendida ou imposta ao resto da organização (cf. Turner 1990); tanto com imagens internas como externas (Marshall, 1988; Jackson e Carter 1986), incluindo ações e crença - os ritos, rituais, histórias e valores que são oferecidos para os membros da organização como parte do processo de sedução para alcançar filiação e compromisso dos mesmos (Linstead; Grafton-Small, 1992, p.333).

Já o termo cultura organizacional:

[...] é mais orgânico, sendo a cultura que se desenvolve ou emerge dentro da organização e que enfatiza a criatividade dos membros da organização como criadores de cultura, talvez resistindo ou ironicamente avaliando a cultura dominante. A ênfase, no entanto, é na comunhão de valores sobrepostos de todas as subculturas, acomodando a diversidade, [...] cujo significado preciso pode ser diferente entre os membros individuais; inclui as ideias da cultura corporativa (*idem ibidem*, p.333).

Dentre os antropólogos, Aktouf (1993) também buscou elaborar uma definição que sintetizasse o pensamento de autores que ele categorizou como sendo pertencentes à *main stream* (corrente dominante) do tema. A partir dessa sistematização, afirma que:

[...] cultura de empresa seria um “conjunto de evidências” ou um “conjunto de postulados” compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um “cimento” que “mantém a organização como um todo”, que lhe confere um “sentido” e engendra “sentimento de identidade” entre seus membros. Seria também um “sistema de representações e de valores compartilhados” que faz com que “cada um, na empresa, adira a uma visão comum do que é a organização”, um “comprometimento” da pessoa em relação a uma entidade unificadora; a empresa é, em suma, concebida como um “cimento social”, um “sistema de crenças, de valores e de normas” que constituem “modelos de comportamento”, um conjunto de “símbolos”, de “significados” e de “objetivos” compartilhados. Qualquer que seja a escola, pelo menos na “corrente dominante”, a “cultura da empresa” é a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos (AKTOUF, 1993, p.43).

Hofstede (2003) alega que a maioria dos autores que escreve sobre o tema provavelmente concordaria que a cultura organizacional é holística (o todo como sendo maior que a soma das partes), determinada historicamente, relacionada com os estudos antropológicos (como rituais e símbolos), construída socialmente pelo grupo que a preserva e difícil de ser mudada. Para o autor “cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (HOFSTEDE, 2003, p.210).

Chanlat (1996) entende que as organizações são formadas por um sistema estrutural e material e por um sistema simbólico. O primeiro refere-se às condições materiais que asseguram a função de produção de bens ou serviços. O segundo, representando a conceituação de cultura organizacional propriamente dita, ao “universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si” (CHANLAT, 1996, p.40).

Entende-se pertinente ainda, a citação de outras duas definições já que configuram o entendimento de duas autoras brasileiras frequentemente citadas em trabalhos acadêmicos.

Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1996, p.22)

Cultura Organizacional [é] um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma na qual todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão. (FREITAS, M., 1991a, p. XVIII)

Como pode ser observado há grande similaridade nas definições apresentadas pelos autores. Na busca de melhor compreender o fenômeno da cultura organizacional, autores de diferentes áreas (sociais, antropológicas e administrativas) buscam compreender os elementos que formam a cultura organizacional.

### *2.3.3 Elementos da cultura organizacional*

Na busca de melhor compreender o fenômeno da cultura organizacional, bem como dar ao assunto um tratamento mais concreto ou de fácil identificação, autores de diferentes áreas (sociais, antropológicas e administrativas) desenvolveram abordagens sobre sua constituição, que observamos por vezes complementares.

Schein (2009) aponta níveis por meio dos quais a cultura se manifesta e quais elementos compõem cada um desses níveis. Morgan (2009) aborda o que chamou de artefatos, valorizando o significado subjacente contido em cada um deles. Hofstede (2003) divide a cultura organizacional em níveis e elementos, descritos mais adiante. Aktouf (1993) também valoriza as representações mentais da cultura, expressas, sustentadas e mantidas por meio de seus elementos constitutivos, em especial os mitos. Observa-se que todos os autores referem-se, direta ou indiretamente, aos elementos que compõem a cultura organizacional.

Destaca-se a estrutura proposta por Schein (2009), segundo a qual, a cultura apresenta três diferentes níveis:

- a) **Artefatos (também chamados de artefatos visíveis):** são os produtos visíveis tais como a arquitetura de seu ambiente físico, a linguagem, a tecnologia, as criações artísticas, o vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, as listas explícitas de seus valores, seus rituais e cerimônias observáveis. Destacam-se pela facilidade de observação, mas também pela dificuldade de serem decifrados (sua lógica subjacente);



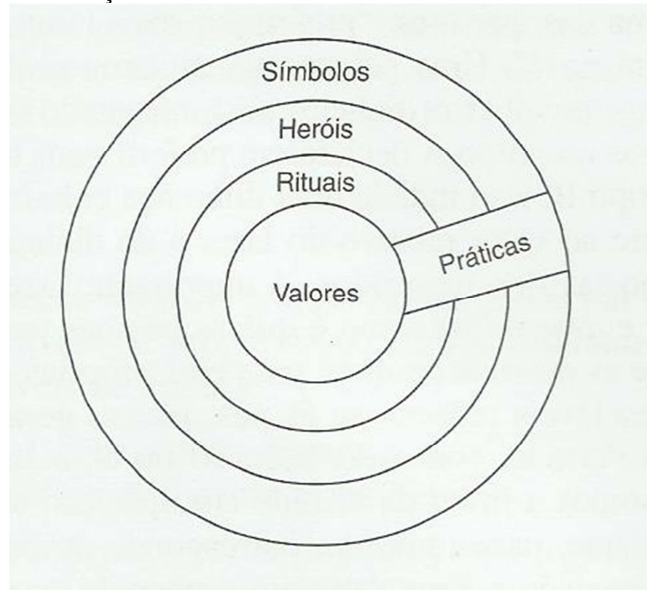
- b) **Crenças e valores expostos (ou simplesmente Valores):** são regras, princípios e normas que orientam o grupo, ou seja, crenças e valores compartilhados, presentes nos discursos oficiais da organização. Mais difíceis de observar (necessitando muitas vezes de entrevistas com membros chave da organização e análise documental), representam apenas os valores manifestos da cultura, o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, muitas vezes idealizados ou racionalizados;
- c) **Suposições Básicas (ou pressupostos inconscientes):** em grande parte não reconhecidos cotidianamente pelos indivíduos, são os pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Conforme os valores compartilhados conduzem a certos comportamentos e estes se mostram adequados para solucionar problemas, os valores são gradualmente transformados em pressupostos inconscientes de como as coisas realmente são. Assim, o que era uma hipótese baseada em intuição ou valor gradualmente passa a ser tratada como realidade, acredita-se que a natureza realmente funciona desta maneira. Tendem a não ser confrontadas ou debatidas, pois revelariam uma grande ansiedade, desestabilizando temporariamente o mundo cognitivo e interpessoal do grupo.

São nos processos psicológicos envolvidos na formação dos pressupostos inconscientes que Schein (2009) afirma estar o poder da cultura:

Em vez de tolerar tais níveis de ansiedade, tendemos a desejar perceber os eventos que nos cercam como congruentes com nossas suposições, mesmo se isso significar distorção, negação, projeção ou outras formas de falsear para nós mesmos o que possa estar ocorrendo ao nosso redor. [...] A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situação. Uma vez que tivermos desenvolvido um conjunto integrado de tais suposições [...] nos sentiremos extremamente confortáveis com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições. (SCHEIN, 2009, p.29)

Outra forma de representar os elementos (níveis de manifestação) da cultura é dada por Hofstede (2003). O autor apresenta a Figura 1, ao qual chamou de “camadas de uma cebola”, indicando que os símbolos representariam as manifestações mais superficiais da cultura e os valores as mais profundas; os heróis e rituais estariam numa situação intermediária.

Figura 1 – As “camadas de uma cebola” ou diferentes níveis de manifestação de uma cultura



Fonte: Hofstede (2003, p.23).

Cada elemento pode ser entendido, segundo o autor, como:

- a) **Símbolos:** consistem em palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que somente é reconhecido por aqueles que partilham daquela cultura. Como exemplos, tem-se a linguagem, a forma de vestir, o estilo de cabelo dos membros de uma organização.
- b) **Heróis:** são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e, por isso, servem como modelos de comportamento.
- c) **Rituais:** são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, mas consideradas como essenciais numa determinada cultura; poderiam ser exemplificados pela forma de cumprimentar ou transmitir respeito aos outros, cerimônias sociais ou religiosas e reuniões políticas ou organizacionais.
- d) **Valores:** seriam o núcleo da cultura, e entendidos pelo autor como a tendência para se preferir um estado de coisas face a outro, um sentimento orientado adquirido precocemente, muitas vezes inconscientes.

Os primeiros três elementos (símbolos, heróis e rituais) podem ser considerados como *artefatos* segundo Schein (2009) e foram agrupados sob o termo *práticas* por serem visíveis ao observador externo. Já os valores são elementos não observáveis, porém considerados os mobilizadores dos demais elementos.

Hofstede (2003) argumenta que existem níveis aos quais os indivíduos pertencem em função, por exemplo, do grupo, religião, nacionalidade, sexo e trabalho que

desempenham, que são responsáveis pela programação mental a que são submetidos ao longo da vida. A estes ele chama de níveis de cultura. Ao pertencer a diferentes grupos ou categorias simultaneamente, os sujeitos são influenciados pela cultura desta categoria, que, associadas à sua natureza humana (níveis universal de programação mental, herdada geneticamente) e à sua personalidade, determinam seu comportamento.

Bosche (1984)<sup>14</sup> e Lemaitre (1985)<sup>15</sup>, citados por Aktouf (1993), fizeram um inventário dos fatores constitutivos de uma cultura organizacional, apresentando os seguintes: mitos, ritos, rituais, valores, heróis, símbolos, linguagens, lendas, metáforas, histórias e sagas. Freitas, M. (1991a,), também buscou identificar os elementos comuns encontrados na compreensão da cultura organizacional. Esses elementos são sumarizados no Quadro 7.

Quadro 7 – Elementos da Cultura Organizacional

<b>Elemento</b>	<b>Conceito</b>
<b>Valores Organizacionais</b>	Definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca dos empregados.
<b>Crenças e Pressupostos</b>	Geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornarem-se inconscientes e inquestionáveis.
<b>Ritos, Rituais e Cerimônias</b>	São exemplos de atividades planejadas que tem consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos, como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão, etc.
<b>Histórias e Mitos</b>	Enquanto as histórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Ambos os elementos preenchem funções específicas, tais como mapas, símbolos, scripts, etc.
<b>Tabus</b>	Demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido.
<b>Heróis</b>	Personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas culturas fortes exibirem os seus heróis natos.
<b>Normas</b>	São as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não.
<b>Processo de comunicação</b>	Inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam contadores de estórias, padres, confidentes, fofoqueiros, espiões e conspiradores. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser utilizado na administração da cultura. Também compreende a comunicação não verbal expressa através do ambiente físico (decoração e tamanho das salas, refeitórios, estacionamentos, etc.) e da maneira como as pessoas se vestem.

Fonte: Autor, baseado em Freitas, M. (1991a).

<sup>14</sup> BOSCHE, M. Corporate culture: la culture sans histoire. **Revue Française de gestion**, v. 47-48, p. 29-39, set./out.1984

<sup>15</sup> LEMAITRE, N. La culture d'entreprise, facteur de performance. **Gestion**, p.19-25, fev.1985

A exposição desses diferentes elementos teve como propósito demonstrar que, independentemente de qual vertente observada, eles foram compreendidos e definidos como formas de manifestação da cultura por meio do qual se pode efetuar diagnósticos sobre suas características e, eventualmente, classificá-las em tipologias, que serão abordadas na próxima seção.

### 2.3.4 Tipologias Culturais

Muitos pesquisadores desenvolveram teorias sobre tipologias culturais, criando classificações para as organizações investigadas. Schein (2009) defende que este tipo de abordagem é mais uma ferramenta válida para ajudar a entender as organizações a partir dos fenômenos observados, se:

(1) ajudarem a dar sentido e a dar alguma ordem fora do fenômeno observado e (2) ajudarem a definir qual pode ser a estrutura básica dos fenômenos ao construir uma teoria de como as coisas funcionam, que, por sua vez, (3) possibilitam-nos prever em algum grau como outros fenômenos que ainda não podem ser observados estão a caminho de o serem. (SCHEIN, 2009, p. 178)

Nesta seção são apresentadas algumas das principais tipologias citadas na literatura pesquisada. Um delas, referendada por Schein (2009), é a proposta dada por Etzioni (1975), esquematizada no Quadro 8.

Quadro 8 – Tipologia de Etzioni

<b>Tipo</b>	<b>Visão quanto aos membros</b>	<b>Característica</b>	<b>Os relacionamentos internos</b>
<b>Organizações coercitivas</b>	Alienados e, se possível, abandonarão a organização.	O indivíduo é essencialmente cativado por razões físicas ou econômicas e deve, por conseguinte, obedecer a quaisquer regras que forem impostas pelas autoridades.	Desenvolvem-se como defesa contra a autoridade, levando aos sindicatos e a outras formas de grupos de autoproteção.
<b>Organizações utilitárias</b>	Calculistas econômicos racionais	O indivíduo fornece “um dia de trabalho por uma remuneração justa” e, deve, portanto, tolerar as regras essenciais; entretanto o grupo frequentemente desenvolve normas e regras contraculturais para se proteger.	Desenvolvem-se em torno do trabalho em grupo e refletem tipicamente o tipo de sistemas de incentivos utilizado pela administração.
<b>Organizações normativas</b>	Moralmente envolvidos e identificados com a organização.	O indivíduo assume o compromisso em razão de as metas da organização serem basicamente iguais às dele.	Desenvolvem-se naturalmente em torno das tarefas e no apoio da organização.

Fonte: Etzioni (1975).

Schein (2009, p.183) aborda a existência de uma tipologia intraorganizacional, a qual é caracterizada pelo grau de distinção entre o trabalho administrativo e o trabalho operacional. O autor identificou três categorias (subculturas) nesta tipologia: cultura do operador, cultura da engenharia e cultura executiva. As suposições tipicamente encontradas nos membros dessas três culturas são transcritas no Anexo B. A vantagem na identificação dessas subculturas, é tornar-se insumo aos administradores no gerenciamento de potenciais conflitos entre elas, que poderiam tornar a organização menos efetiva do que poderia ser.

Hofstede (2003) em um estudo realizado entre 1985 e 1987 por meio do *Institute for Research on Intercultural Cooperation (IRIC)* da Universidade de Limburg (Holanda), envolvendo dez organizações da Holanda e Dinamarca, identificou quatro dimensões usadas para classificar as culturas organizacionais. Outras duas foram identificadas em estudos posteriores (HOFSTEDE, 2003; 2011):

- a) orientação para o processo *versus* orientação para os resultados;
- b) orientação para o empregado *versus* orientação para o trabalho (referindo-se ao grau de importância atribuída à subjetividade dos empregados e seu bem estar);
- c) paroquial *versus* profissional (relacionado ao grau de identificação e envolvimento com a organização);
- d) sistema aberto *versus* sistema fechado (relacionado ao grau de abertura ou receptividade a novos funcionários e pessoas externas);
- e) controle leve *versus* controle apertado (relacionado ao grau de estruturação interna para controles diversos);
- f) normativo *versus* pragmático (relacionado ao grau de importância e flexibilidade dada às normas e regras frente aos resultados e relacionamento com os clientes).

Cameron e Quinn (2006) desenvolveram uma tipologia a partir da estrutura teórica da Cultura de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework*). Segundo os autores, as culturas podem ser classificadas em: cultura do clã, cultura da hierarquia, cultura de mercado e cultura de autocracia. O Quadro 9 apresenta as características centrais desses tipos, indicando seus valores centrais (que orientam as pessoas), os fatores motivacionais para seus membros, as qualidades dos seus líderes e os critérios considerados pelos membros como definidores de sua eficiência.

A partir de estudos empíricos realizados entre 1978 e 1987, Aktouf (1993) apresentou uma tipologia com quatro configurações: (a) cultura dominada por rupturas e identidades divididas; (b) identidade em formação ou em mudança; (c) cultura imposta e (d)

identidade por oposição; visão comum e identidade compartilhada. A concepção de cada uma delas, suas características e o clima organizacional nele presentes são mostrados no Anexo C.

Quadro 9 – Tipos culturais de Cameron e Quinn

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Cultura do Clã</b>	Reflete os valores do modelo de relações humanas. Preocupação principal com valores e metas, coesão, participação, individualidade e noção de grupo compartilhada – extensão da família. <i>Valores centrais:</i> sensação de fazer parte, confiança e participação. <i>Fatores motivacionais:</i> conexão, coesão, adesão. <i>Líderes:</i> incentivadores, ponderados, participativos e facilitadores de interação. <i>Critérios de Efetividade:</i> desenvolvimento do capital humano e comprometimento dos membros individuais.
<b>Cultura da Hierarquia</b>	Espelha os valores do modelo de processo interno, enfatizam a execução de políticas e regulamentações. <i>Valores centrais:</i> a eficiência, a uniformidade, a coordenação e a avaliação. <i>Fatores motivacionais:</i> segurança, ordem, regras e regulamentações. <i>Líderes:</i> conservadores, cautelosos, atentos aos problemas técnicos. <i>Critérios de Efetividade:</i> controle, estabilidade e eficiência.
<b>Cultura de Mercado</b>	Espelha os valores do modelo de meta racional, seu foco principal são as transações com partes externas como clientes, fornecedores, etc. <i>Valores centrais:</i> desempenho da produtividade e realização de metas. <i>Fatores motivacionais:</i> competição e a realização com sucesso de fins predeterminados. <i>Líderes:</i> diretos, instrumentais (faz acontecer), funcionais (servem a um propósito) e orientados a metas. <i>Critérios de Efetividade:</i> planejamento, produtividade e eficiência.
<b>Cultura de Autocracia</b>	Espelha os valores do modelo de sistemas abertos. É interessada principalmente em flexibilidade e mudança, e mantém foco no ambiente externo. <i>Valores centrais:</i> maximizar a individualidade, a tomada de riscos e antecipar o futuro. <i>Fatores motivacionais:</i> crescimento, simulação, criatividade e variedade. <i>Líderes:</i> empreendedores e idealistas, com disposição para assumir riscos e capacidade para desenvolver uma visão de futuro. <i>Critérios de Efetividade:</i> crescimento, desenvolvimento de novos mercados e aquisição de recursos.

Fonte: Autor, baseado em Quinn et al. (2012) e Cameron e Quinn (2006).

Por fim, Freitas, M. (1991a) enfatiza que nenhuma tipologia é capaz de representar toda a realidade e, portanto, essas construções teóricas são resultantes da opção e do interesse do pesquisador. Essa variedade é especialmente enriquecedora e interessante ao estudo das culturas. Em seu trabalho sistematiza a perspectiva de quatro estudos, os quais são reproduzidos no Quadro 10, por julgar-se relevante as propostas realizadas.

Quadro 10 – Tipologias comumente citadas em estudos sobre cultura organizacional

<b>Autor(es)</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Tipos</b>
<b>Charles Handy (1987, 1994)</b>	Parte dos trabalhos de Harrison (1972) sobre ideologia e caráter organizacional, considera que <i>os canais de poder são refletidos em determinadas estruturas e sistemas.</i> Associa a teoria à	<i>Cultura do Poder:</i> trabalha-se por precedentes, prevendo-se os desejos e decisões das fontes centrais do poder; existem poucas regras e procedimentos, sendo o controle centralizado; as decisões são rápidas e ocorrem por meio de empatia, informalidade, afinidade e confiança; reagem rapidamente ao ambiente. Associado ao deus Zeus. <i>Cultura de Papéis:</i> estereotipada como burocracia, trabalha pela lógica e pela racionalidade, valorizando regras formais e procedimentos; o papel exercido ou a descrição do trabalho tem mais importância que o indivíduo que a desempenha; a posição hierárquica

	mitologia grega relacionando cada tipo a um deus.	<p>é a principal fonte de poder, reagem lentamente ao ambiente. Associado ao deus Apolo.</p> <p><i>Cultura da Tarefa:</i> ênfase na execução do trabalho, a partir da reunião dos recursos apropriados, das pessoas certas nos níveis certos, com autonomia; adaptável, valoriza e estimula o trabalho em equipe; influência baseada no poder de perícia, qualificação, talento e habilidade; reage rapidamente ao ambiente, devido à sensibilidade e flexibilidade. Associado à deusa Atenas.</p> <p><i>Cultura da Pessoa:</i> orientada para pessoas, pode ser definida como existencial uma vez que os indivíduos determinam seu próprio destino e a organização existe para que ele atinja seu propósito; o poder está na própria pessoa, individualmente; encontrada em organizações de classe e pequenas empresas de consultoria, por exemplo. Associado ao deus Dionísio.</p>
<b>Deal e Keneddy (1982, 1988)</b>	Grau de risco associado às atividades da organização e a velocidade de feedback emitido pelo ambiente	<p><i>Cultura Macho:</i> alto risco e alta velocidade de feedback; enfatiza a velocidade e alta competição interna; os heróis são os empregados que tomam decisões rápidas, aceitam os riscos e são competitivos, apresentando alta performance.</p> <p><i>Cultura Trabalho Duro/Divertido:</i> baixo risco e rápida velocidade de feedback; valoriza volume geral de operações e serviços em detrimento da contribuição individual; se preocupa com desempenho no curto prazo; heróis são os supervendedores com altos volumes de venda.</p> <p><i>Cultura de Apostar na Empresa:</i> alto risco e lenta velocidade de feedback; valoriza o futuro e as decisões visam à sobrevivência de longo prazo; desenvolvimento constante de pesquisas em melhorias, com compartilhamento de conhecimento; em geral são autogeridas.</p> <p><i>Cultura de Processo:</i> baixo risco e lento feedback; preocupação maior com processo e rotina, perfeição técnica, proteção e integridade dos sistemas organizacionais; o impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é praticamente inexistente.</p>
<b>Sethia e Von Glinow (1985)</b>	Na administração de recursos humanos, em especial no Sistema de Recompensas	<p><i>Cultura Apática:</i> caracteriza-se pela falta de interesse ou mesmo indiferença em relação ao desempenho dos funcionários; liderança inepta e alienada, reflexo de um estado de desmoralização e cinismo na organização.</p> <p><i>Cultura Cuidadosa:</i> preocupação principal é o bem estar dos empregados e não há imposição de um alto padrão de desempenho; geralmente assume postura paternalista com relação às políticas de recursos humanos.</p> <p><i>Cultura Exigente:</i> preocupação principal é o alto desempenho e competição agressiva no mercado; normalmente o sistema de recompensas é variável para incentivar maior performance e competitividade dos empregados.</p> <p><i>Cultura Integrativa:</i> preocupação simultânea com pessoas e expectativas de desempenho; as recompensas financeiras são geralmente superiores à do mercado para atrair e reter pessoas talentosas.</p>
<b>Roberto Donnelly (1984)</b>	Influência do planejamento na criação de valores e estabilidade do processo de trabalho	<p><i>Cultura Excelente:</i> o planejamento organizacional é valorizado pelos membros da empresa e influencia toda a corporação; todos tem sentido de missão, sabem o objetivo se sentem-se parte da equipe.</p> <p><i>Cultura Vaga:</i> empresa valoriza regras e procedimentos, com constante mudança ou indefinição de rumos; geralmente presentes em empresas em fase de maturidade que gera estagnação ou estabilidade interna; dirigentes com baixa motivação para mudança.</p> <p><i>Cultura Horrível:</i> empresa procura resolver problemas de curto prazo, de forma imediatista, com processo decisório baseado em acertos e erros; o poder é personificado, podendo chegar ao fanatismo; clima geralmente frustrante e desagradável.</p>

Fonte: Autor, baseado em Freitas, M. (1991a) e Santos, F. (2005).

### 2.3.5 A identificação da cultura

Embora a identificação de cultura não seja objetivo deste estudo, considera-se relevante para efeitos de revisão bibliográfica abordar algumas metodologias e instrumentos utilizados para esta finalidade.

Freitas, M. (1991a) comenta que a diversidade de metodologias para análise da cultura organizacional deriva do fato de que cada pesquisador possui sua concepção de cultura. Deal e Kennedy (1982)<sup>16</sup> citado por Freitas, M. (1991a, 1991b) sugerem duas abordagens na investigação, sendo uma voltada a aspectos que podem ser vistos de fora da organização e outra relacionada a questões internas da organização. Na primeira abordagem deve-se observar: (a) o ambiente físico, que comunica a visão que a organização tem de si própria; (b) o que a organização fala de sua própria cultura em relatórios, entrevistas e reportagens; (c) como a organização cumprimenta os *stakeholders*; (d) opinião de pessoas da organização dadas em entrevistas, sobre sua história dentro da companhia e como ela vê a organização; (e) como as pessoas da organização utilizam o seu tempo e como relatam usá-lo. A abordagem interna busca observar e analisar: (a) o sistema de progressão de carreiras; (b) o tempo que as pessoas ficam em determinado cargo; (c) o conteúdo de discursos e memorandos; (d) as anedotas e histórias que circulam na organização.

Schein (2009) argumenta que a tarefa de análise da cultura não é simples, pois enquanto os artefatos podem ser diretamente observados e os valores expostos, os pressupostos básicos têm de ser inferidos a partir de várias observações e averiguações em torno de inconsistências e enigmas, sendo, portanto, de mais difícil identificação. O autor apresenta um quadro (Quadro 11), que exemplifica as formas de levantamento de dados. Essas variam de acordo com o nível de envolvimento do pesquisador e com o nível de envolvimento dos membros da organização com o propósito.

Observa-se na literatura, o uso intensivo da pesquisa etnográfica (MASCARENHAS, 2002; MORGAN, 2009; SILVA; FADUL, 2007) e da aplicação da experimentação (aplicação de questionários e testes objetivos) para classificação da cultura (QUINN et al., 2012; SIQUEIRA et al., 2008; TAMAYO; PORTO, 2005). Também se verifica a utilização de modelos combinatórios dessas duas abordagens (HOFSTED, 2003; SCHEIN, 2009).

---

<sup>16</sup> DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232p.



Quadro 11 – Categorias de pesquisa nas organizações

Nível de Envolvimento no “Assunto”	Nível de envolvimento do Pesquisador	
	Baixo a Médio; Quantitativo	Alto; Qualitativo
Mínimo	Dados Demográficos: mensuração das “variáveis distais”	Dados Etnográficos: observação participante; análise de conteúdo de histórias, mitos, rituais, símbolos e outros artefatos.
Parcial	Experimentação: questionários, classificação, testes objetivos, graduações.	Testes projetivos; centros de avaliação; entrevistas.
Máximo	Ferramentas de qualidade total, como controle estatístico da Qualidade, pesquisa-ação	Pesquisa clínica; desenvolvimento organizacional.

Fonte: Schein (2009, p.191).

Para atender aos objetivos da presente pesquisa, foca-se naqueles instrumentos que buscam identificar um dos elementos culturais – os valores. Tais elementos serão a base da análise comparativa quanto ao alinhamento entre a cultura organizacional (através dos valores organizacionais) e as expectativas dos funcionários (através do valores relativos ao trabalho).

Apresenta-se, nas próximas seções, a base teórica que foi utilizada no desenvolvimento dos instrumentos utilizados para obtenção dos dados primários e secundários, bem como os respectivos instrumentos.

### 2.3.6 A investigação dos valores

Os valores são considerados por Hofstede (2003) como o núcleo da cultura. Assim, considera-se importante abordar um dos modelos que tem sido utilizado como base para muitos instrumentos de pesquisa da cultural organizacional, quer seja a Teoria dos Valores Humanos de Schwartz. A partir desta teoria é possível efetuar a comparação entre valores organizacionais e valores relativos ao trabalho, uma vez que ambos os conceitos são expressões contextualizadas dos mesmos tipos motivacionais universais utilizados nesta pesquisa.

Inicialmente, a Teoria dos Valores de Schwartz será discutida. Na sequência, os de valores organizacionais e valores relativos ao trabalho serão apresentados. Por fim, os instrumentos utilizados para identificação desses valores. Neste ponto, ênfase especial será dada aos instrumentos desenvolvidos e validados no Brasil, considerando sua maior

adequação à cultura local em termos semânticos (sentido das palavras e interpretação das sentenças e enunciados).

### 2.3.6.1 Teoria de Valores de Schwartz

Schwartz desenvolveu a partir de década de 90 (ROS; SCHWARTZ; SURKIS, 1999; SCHWARTZ, 1992, 1997, 2005a, 2005b; SCHWARTZ; BILSKY, 1990; TAMAIO; SCHWARTZ, 1993), uma teoria unificadora para o campo da motivação humana, organizando diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias.

O autor argumenta que os valores são universais por descreverem aspectos da estrutura psicológica humana, uma vez que são representações cognitivas de três tipos de necessidades básicas: as necessidades dos indivíduos enquanto organismos biológicos, a necessidade de interação social para a regulação das relações interpessoais e a necessidade de sobrevivência e bem estar dos grupos (SCHWARTZ, 2005a). Sendo universais, o que distingue os indivíduos e os grupos não seriam os valores em si, mas a importância relativa atribuída a cada um deles, ou seja, a sua priorização.

Para Schwartz (2005a), valores são:

- a) crenças, ligadas intimamente à emoção, e não apenas idéias objetivas e frias; quando ativadas através de determinadas vivências cotidianas, mobilizam sentimentos positivos ou negativos que geram uma ação reativa;
- b) um construto motivacional, uma vez que referem-se a objetivos desejáveis que mobilizam as pessoas para obtê-los;
- c) transcendentais a situações ou ações específicas, uma vez serem abstratos e aplicáveis aos mais diversos contextos, ainda que inconscientemente; portanto distinguem-se de normas e atitudes;
- d) guias para a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, uma vez servem como padrões ou critérios;
- e) ordenados pela importância relativa aos demais, criando assim um sistema ordenado que caracteriza as pessoas como indivíduos.

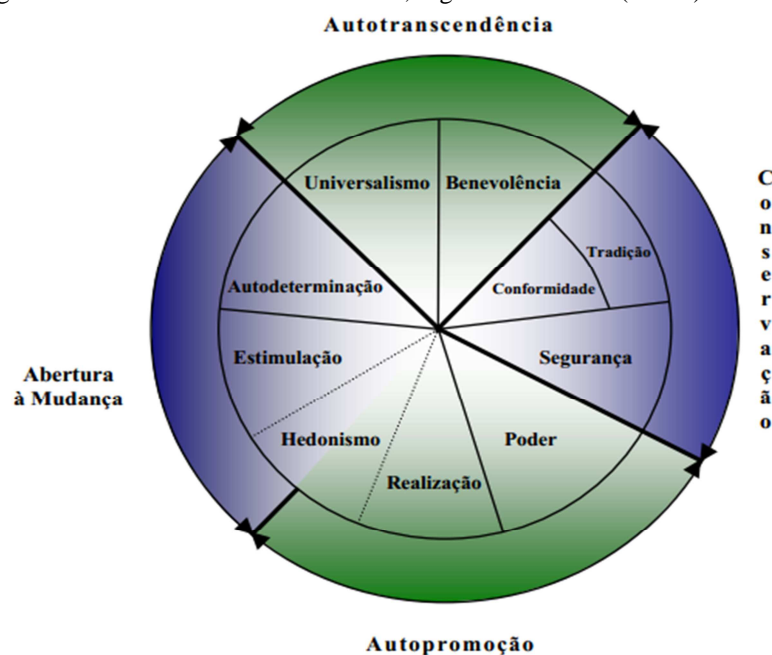
A verificação empírica de sua teoria se deu por meio de uma pesquisa realizada em 20 países com professores e estudantes, que apontaram o agrupamento dos valores humanos em dez tipos motivacionais: segurança, tradição, conformidade, benevolência, universalismo, autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder. A adequação

de sua teoria foi posteriormente confirmada em outros estudos, realizados em mais de 60 países (SCHWARTZ, 1992; PORTO; TAMAYO, 2003; SCHWARTZ, 2005b).

Os estudos demonstraram existir, ainda, relações dinâmicas de compatibilidade e conflito entre esses tipos motivacionais, sendo observadas altas ou baixas prioridades para tipos mutuamente compatíveis (com a mesma motivação subjacente).

Schwartz (2005a) propõe então que sua teoria explicita uma estrutura dinâmica de relações entre tipos motivacionais, esquematizadas em uma estrutura circular (Figura 2) que as organiza em duas dimensões bipolares: uma que contrasta “abertura à mudança” (independência de ação e pensamento) e “conservação” (autorrestrrição que promove a preservação da estabilidade); outra que contrasta “autopromoção” (busca de sucesso pessoal e poder sobre os outros) e “autotranscendência” (busca pelo bem-estar dos outros). Quanto mais próximos dois tipos motivacionais estejam em qualquer direção ao redor do círculo, maior compatibilidade teriam suas motivações subjacentes e maior prioridade seria dada pelo indivíduo. De forma oposta estariam valores mais distantes espacialmente na estrutura.

Figura 2 – Estrutura circular dos valores, segundo Schwartz (2005a)



Fonte: Bedani (2008).

Esta bipolaridade apresentada na estrutura organiza os tipos motivacionais no que Schwartz (1994) denominou “tipos motivacionais de segunda ordem”, quer sejam: abertura a mudança, conservação, autotranscendência e autopromoção.

O Quadro 12 é apresentado na tentativa de resumir o conteúdo do presente tópico, explicitando ainda as motivações almejadas em cada tipo motivacional.

Quadro 12 – Tipos motivacionais de valores do modelo de Schwartz

<b>Segunda Ordem</b>	<b>Tipo Motivacional</b>	<b>Motivações subjacentes</b>	<b>Necessidade da qual deriva o valor</b>
Conservadorismo	Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e do self	Biológica, Sócio-institucional e Interação Social
Conservadorismo	Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião	Interação Social
Conservadorismo	Conformidade	Controle de ações e impulsos que podem magoar, violar as normas e expectativas sociais.	Sócio-institucional e Interação Social
Autotranscendência	Benevolência	Preocupação com a preservação e bem estar de pessoas próximas	Biológica, Sócio-institucional e Interação Social
Autotranscendência	Universalismo	Compreensão, apreço, tolerância e proteção do bem estar de todas as pessoas e da natureza	Biológica e Sócio-institucional
Abertura à mudança	Autodeterminação	Independência de pensamento e ação	Biológica e Interação Social
Abertura à mudança	Estimulação	Excitação, novidades e desafios na vida	Biológica
Abertura à mudança e Autopromoção	Hedonismo	Prazer sensual ou gratificações para si próprio	Biológica
Autopromoção	Realização	Sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com os padrões sociais	Sócio-institucional e Interação Social
Autopromoção	Poder	Status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos	Sócio-institucional e Interação Social

Fonte: Adaptado de Bedani (2008).

### 2.3.6.2. Valores Organizacionais: conceito e identificação

Tamayo e Gondim (1996, p.63) definem valores organizacionais como “princípios e crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Destaca que se enquadram nesta categoria aqueles valores percebidos pelos empregados como sendo característico da organização. Contudo, Schein (2009) ressalva que eles representam apenas os valores manifestos, o que as pessoas declaram ser a razão do seu comportamento, muitas vezes idealizados ou racionalizados, podendo não representar efetivamente seus próprios valores mas aqueles que o grupo aceita como verdadeiro.

Freitas, M. (1991) enfatiza a característica do compartilhamento entre seus membros para que os valores sejam considerados representativos da cultura organizacional. Deal e Kennedy (1982) veem justamente neste compartilhamento a força dos valores organizacionais, servindo de subsídio para o desenvolvimento de estratégias corporativas.

Oliveira e Tamayo (2004) atribuem como funcionalidade destes valores o fato de atuarem como mediadores nos conflitos (uma vez serem aceitos por todos), contribuindo para a solução de problemas da organização e, conseqüentemente, garantindo sua sobrevivência.

Tamayo (2008) afirma que a identificação dos valores organizacionais pode ser feita por meio da identificação dos valores individuais dos seus membros, da análise de documentos oficiais da empresa e da descoberta da percepção dos trabalhadores da empresa. Para auxiliar na descoberta desses valores organizacionais, o autor afirma que existem poucos instrumentos específicos para este fim.

Um desses instrumentos é o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) elaborado por Cameron e Quinn (2006), que investiga seis dimensões da cultura organizacional: características dominantes, liderança organizacional, gestão de pessoas, coesão organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Cada dimensão é representada no instrumento por quatro assertivas que descrevem uma organização hipotética, para a qual o respondente deve atribuir uma pontuação em relação ao quanto ela se parece com aquela em que trabalha. Cada uma das assertivas refletem um tipo de cultura predominante (clã, hierarquia, mercado ou adhocracia). Este modelo é conhecido como Estrutura de Valores Concorrentes (*Competing Values Framework*).

Embora tal instrumento tenha caráter geral e seja utilizado em pesquisas nacionais e internacionais, atenção especial deve ser dada quando utilizada no Brasil devido sua formulação ter sido na língua inglesa (BARBOSA, 2011; DOMENICO et al, 2006; SANTOS, N., 1998).

Entre os estudos desenvolvidos considerando a realidade brasileira, os quais considera-se mais adequados para pesquisas nacionais, Tamayo (2008) faz uma revisão e apresenta os seguintes como sendo os mais utilizados e validados:

- a) **Escala de Valores Organizacionais (EVO):** construída e validada por Tamayo e Gondim (1996), de forma empírica, não se utilizaram de um modelo prévio para representar a estrutura de valores organizacionais. Os valores organizacionais foram obtidos por meio da aplicação de questionários abertos que buscavam identificar aqueles percebidos por funcionários. O instrumento compõe-se de 38 itens (valores e sua definição) distribuídos em cinco fatores (eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação, e respeito ao servidor). O respondente deve atribuir uma nota dentro de uma escala que vai de -1 (valor oposto ao princípio da organização), passando pelo

0 (valor não importante para a organização) e até 7 (valor de suprema importância para a organização), de acordo com a percepção do respondente;

- b) **Inventário de Valores Organizacionais (IVO):** construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), Este instrumento utilizou-se de um modelo de valores culturais, que postula três dimensões bipolares (autonomia versus conservadorismo, hierarquia versus igualitarismo, e harmonia versus domínio). Foi desenvolvido a partir de necessidades organizacionais identificadas pelos autores e da abordagem cultural de valores de Schwartz e Ros (TAMAYO; MENDES, PAZ, 2000). Se utilizando dos valores levantados empiricamente no EVO com acréscimo de outros, o inventário é composto de 36 itens distribuídos em seis tipos motivacionais (autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia), para os quais são atribuídos conceitos que vão desde 1 (valor nada importante para a organização) até 6 (valor extremamente importante para a organização);
- c) **Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO):** construído e validado por Oliveira e Tamayo (2004), o inventário é baseado na teoria de valores humanos de Schwartz (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). A partir da descrição de organizações hipotéticas que evidenciam um valor organizacional (num total de 48 sentenças descritivas), os respondentes devem escolher uma das seis opções disponíveis que vão desde “muito parecida com minha organização” até “não se parece em nada com minha organização”. As sentenças que descrevem a organização hipotética são distribuídas em oito fatores: autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição, e preocupação com a coletividade. A apuração dos resultados se dá pelo cálculo da média das notas atribuídas às sentenças que compõem cada fator. Recomenda-se para fins de enriquecimento de análises de diagnósticos organizacionais sua utilização em conjunto com instrumentos que identifiquem valores pessoais dos trabalhadores que expressem suas metas e motivações (TAMAYO, 2008).

Aderente à proposta deste trabalho, de comparação dos valores organizacionais com os valores relativos ao trabalho, considera-se a identificação destes instrumentos suficientes para fins de identificação dos VO, em especial o IPVO.

### 2.3.6.3 Valores Relativos ao Trabalho: conceito e identificação

Porto e Tamayo (2003, p.146) definem Valores Relativos ao Trabalho (VRT) como:

[...] princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como, o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

Esses autores analisaram diversos instrumentos usados para avaliar os VRT, tais como: o Inventário de Super, o Questionário de Importância de Minnesota (MIQ), o Questionário de Valores do Trabalho (WWQ) e o de Ros, Schwartz e Surkiss. Nesta análise, identificaram que somente os instrumentos desenvolvidos a partir de 1990 se preocuparam em compreender os valores do trabalho a partir de teorias sobre valores gerais, dando destaque aos de Elizur e Sagie e Ros et al. (PORTO; TAMAYO, 2003, 2008). Esta característica daria maior validade aos construtos pois, segundo Sagie e Elizur (1996), para cada aspecto da vida, inclusive o trabalho, as pessoas apresentam uma estrutura específica de valor que está vinculado à uma estrutura de valor maior, que guia suas vidas. Assim, quando os instrumentos se baseiam em uma teoria geral, eles consideram os indivíduos em toda essa cadeia de valores.

Porto e Tamayo (2003) também apontaram que apenas dois instrumentos seriam adequados ao Brasil, considerando novamente a questão semântica, uma vez terem sido elaborados e/ou traduzidos em português. São eles: (a) uma tradução da escala de Lawrence realizada por Lomonaco e Angelini (1970, citado por PORTO; TAMAYO, 2003), mas não validada para a população brasileira; e (b) o **Inventário do Significado do Trabalho** elaborado por Borges (1998, 1999).

Borges et al. (2008), argumentam que os significados que os indivíduos atribuem ao seu trabalho estão associados às suas motivações e ao que fazem no ambiente de trabalho, bem como à forma como se relacionam com esse ambiente e com a organização empregadora. Esta definição está aderente ao conceito de Valores Relativos ao Trabalho descrito anteriormente. A partir dessa premissa, apresentam o **Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST)**. Elaborado a partir das pesquisas sobre o IST, este instrumento foi ampliado pela absorção de conceitos da teoria da motivação designada como Teoria das Expectativas de Vroom (1964, 1969), citado por Borges et al. (2008) e submetido a três testes empíricos (BORGES; ALVES FILHO, 2001, 2003; BORGES et al., 2008). Os autores declaram que esse inventário tem com objetivo mensurar diretamente o que chamaram

de atributos valorativos (como o trabalho deveria ser) e descritivos (como o trabalho realmente é), bem como permitir também a identificação das hierarquias dos mesmos atributos.

Outro instrumento utilizado na mensuração dos VRT é a **Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT**. Desenvolvido por Porto e Tamayo (2003), tem como base teórica o modelo de valores humanos de Schwartz (1992). A partir da revisão bibliográfica e de entrevistas com trabalhadores, os autores elaboraram uma escala inicial com 71 itens (após submissão a análise de juízes e validação semântica), cuja análise fatorial exploratória com rotação Promax apontou para quatro fatores principais, englobando 45 itens referentes aos valores relativos ao trabalho.

O Quadro 13 descreve esses fatores e sua relação com a teoria dos valores humanos de Schwartz. A escala final, após aplicação em 402 trabalhadores e análises estatísticas, resultou em 45 itens que descrevem os fatores de forma contextualizada. Os respondentes devem avaliar cada um destes valores através de uma escala de cinco pontos entre “extremamente importante” e “nada importante” (PORTO; TAMAYO, 2003, 2008). A apuração dos resultados deve ser feita por meio da média das notas atribuídas aos valores componentes de cada fator (PORTO; TAMAYO, 2008).

Quadro 13 – Fatores da EVT

<b>Fatores EVT</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tipos motivacionais de segunda ordem de Schwartz</b>
<b>Realização Profissional</b>	Refere-se à busca de prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.	Abertura à mudança
<b>Estabilidade</b>	Refere-se à busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.	Conservadorismo
<b>Relações Sociais</b>	Refere-se à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho.	Autotranscendência
<b>Prestígio</b>	Refere-se à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.	Autopromoção

Fonte: Porto e Tamayo (2003, 2008)

Porto e Pilati (2010) citam alguns estudos que aplicaram o EVT (CAMPOS, 2008; PASCHOAL; TAMAYO, 2004; PORTO, 2004; RODRIGUES, 2008) e a partir da análise dos resultados identificaram que, embora aquele instrumento fosse adequado para identificar os VRT e tivesse como base a teoria dos valores humanos de Schwartz, a estrutura de quatro fatores não correspondia em sua totalidade a este modelo.



A partir da aplicação e análise conjunta do EVT com a Escala de Valores de Schwartz (SVS), Porto e Pilati (2010) desenvolveram uma versão revisada, a **Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R)**. Por meio da análise dos resultados estatísticos (entre elas análises fatoriais e modelo de equações estruturais), os itens da escala foram reformulados, resultando em um novo instrumento com 34 itens (ANEXO D).

Esses itens são divididos em seis fatores coincidentes com os tipos motivacionais de Schwartz e, por isso, receberam os mesmos nomes: Autodeterminação e Estimulação; Segurança; Realização; Universalismo e Benevolência; Poder; Conformidade. A descrição de cada um deles foi exposta anteriormente, no Quadro 12.

Assim, com relação ao instrumento anterior, o EVT-R possui a mesma estrutura (descrição de valores para os quais os respondentes devem atribuir uma nota com relação ao grau de importância que eles dão àquele valor enquanto princípio orientador de sua vida no trabalho), orientações de preenchimento, modo de aplicação e modo de apuração dos resultados. Apenas os valores foram ajustados (quantidade e redação) de forma a refletir mais diretamente a Teoria dos Valores Humanos de Schwartz (1992).

Neste capítulo foram discutidos os conceitos relativos à Cultura Organizacional. Entende-se pertinente contextualizar o posicionamento adotado neste trabalho quanto às várias abordagens apresentadas. Assim, toma-se como preceito a distinção feita por Linstead e Grafton-Small (1992) entre cultura corporativa (declarada pela empresa) e cultura organizacional (comunhão de valores sobrepostos de todas as subculturas), numa abordagem aderente à definida por Dupuis (1996) como abordagem antropológica sistêmica aberta. Acredita-se que os valores do grupo ingressante na organização afetarão e serão afetados pela cultura organizacional, podendo servir de subsídios para a organização na definição de sua cultura corporativa.

Discutiu-se, ainda, os métodos de pesquisa existentes para a investigação dos valores culturais, o qual é considerado suficiente para atender aos objetivos do trabalho, bem como estando aderente aos preceitos teóricos levantados. O próximo tópico tratará da cultura organizacional da instituição financeira pesquisada.

### 3. A CULTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO BETA

Esta seção busca identificar os elementos da cultura organizacional do BB. Para tanto, serão descritos os valores e outros elementos culturais por ela declarados, assim como aqueles descritos em pesquisas já realizadas (BEDANI, 2008; HILAL, 2003; PORTO et al., 2015; ROCHA, 1994; SANTOS, 2005). Deste modo, a identificação da cultura do BB será feita por meio de dados secundários.

#### 3.1 A visão do próprio Banco Beta

Encontra-se em Salim (2014) uma descrição do Banco Beta, obtida por meio de documentos oficiais daquela instituição financeira. Considerando o foco de caracterizar a cultura da organização, o Quadro 14 reproduz os elementos culturais declarados pelo BB.

Quadro 14 – Elementos Culturais divulgados pelo Banco Beta

<b>Elemento Cultural</b>	<b>Texto Declarado pela Organização</b>	
<b>Crença</b>	Um mundo bom para todos exige Espírito Público em cada um de nós.	
<b>Visão de Futuro</b>	Ser o Banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil.	
<b>Missão</b>	Banco de Mercado com Espírito Público. Ser um Banco competitivo e rentável, atuando com Espírito Público em cada uma de suas ações junto a toda a Sociedade.	
<b>Valores</b>	Espírito Público	Consideramos simultaneamente o todo e a parte em cada uma de nossas ações para dimensionar riscos, gerar resultados e criar valor
	Ética	Ética é inspiração e condição de nosso comportamento pessoal e institucional
	Unicidade	Nossa identidade nos une, nos diferencia e nos orgulha: somos o Banco do Brasil
	Competência	Buscamos incansavelmente a competência necessária para resolver os desafios decorrentes de nossa Crença e de nossa Missão
	Inovação	Cultivamos uma cultura de Inovação como garantia de nossa perenidade
	Potencial Humano	Acreditamos no potencial de todas as pessoas e na sua capacidade de se realizar e contribuir para a evolução da Sociedade
	Sustentabilidade	Somos protagonistas da disseminação e da viabilização de um estilo de vida baseado nos princípios da Sustentabilidade
	Eficiência	Otimizamos permanentemente os recursos disponíveis para a criação de valor para todos os públicos de relacionamento
	Agilidade	Somos simples e assertivos para ter a Agilidade necessária para competir e encantar os clientes

Fonte: Autor, baseado em Salim (2014).

Os mesmos elementos, que o Banco denominou “essência BB”, são encontrados no sítio eletrônico da organização.

Observa-se forte ênfase dada ao caráter público da organização (espírito público), que aparentemente é utilizado no sentido da finalidade do termo (para todos) e não quanto à estrutura societária (do governo). Salim (2014) traz ainda informações quanto ao posicionamento mercadológico adotado pelo Banco que reforça esta preocupação universalista, alegando ser “benéfico para todos”. A preocupação com a educação corporativa e desenvolvimento dos seus funcionários é outro ponto caracterizado pelo autor.

### **3.1 A visão dos autores sobre a cultura organizacional do Banco Beta**

Além dos valores declarados pelo banco, conforme apresentado no Quadro 14, é possível encontrar diversos estudos que abordam a cultura organizacional do Banco Beta (BEDANI, 2008; HILAL, 2003; PORTO et al., 2015; ROCHA, 1994; SANTOS, 2005;). Eles são fontes importantes para caracterizar os elementos não declarados da cultura.

Dentre estes trabalhos, tomar-se-á como base o de Bedani (2008), cujo objetivo era o de mapear o perfil cultural da instituição financeira vinculada a esta pesquisa, por meio de suas práticas e valores, e investigar sua influência na criatividade dentro do ambiente de trabalho. Para identificar os valores organizacionais, o autor fez uso do instrumento IPVO (descrito no capítulo 2). Uma vez que tal instrumento possui como base a Teoria dos Valores Humanos de Schwartz, os dados objetivos alcançados por aquele trabalho foram comparados aos resultados desta pesquisa.

Adicionalmente, foi feito uso dos resultados obtidos nos estudos etnográficos de Santos (2005) e Rocha (1994) para complementação dos dados obtidos na experimentação do primeiro autor. Também foram utilizados dados de Hilal (2003) e sua pesquisa exploratória orientada por Hofstede para se buscar um perfil mais fidedigno de traços característicos da cultura organizacional do BB. Por fim, apontamentos efetuados por Porto et al (2015) em sua pesquisa realizada em 2011 com colaboradores do BB para estruturar um instrumento de medida de valores organizacionais também foram utilizados.

A dissertação realizada por Santos (2005) teve o objetivo de mapear as características da cultura organizacional do BB e descrever este universo simbólico. Dado relevante é que o trabalho utilizou a mesma visão socioantropológica e o mesmo roteiro de entrevistas (Anexo E) do estudo etnográfico já realizado em Rocha (1994). Segundo Santos

(2005, p.134), isto “permite, em certo sentido, uma comparação longitudinal” dos resultados obtidos, embora “pesquisas etnográficas, de acordo com a literatura, não são passíveis, ou não são adequadas, de replicação”.

Acredita-se, assim como Bedani (2008), que a mera análise estatística de dados não gera conhecimento significativo sobre o fenômeno estudado. Portanto, a utilização combinatória de diferentes trabalhos (com diferentes técnicas, como a experimentação, a etnografia e a pesquisa exploratória) permitirá uma boa caracterização dos elementos culturais do BB. Feita a apresentação dos trabalhos usados como fontes secundárias para identificar os elementos da cultura organizacional do BB, passa-se agora a descrição desses elementos.

Na tentativa de caracterizar os principais traços culturais do BB, apresenta-se a Tabela 1, que mostra os principais valores organizacionais (VO) obtidos por Bedani (2008) ao aplicar o IPVO (descrito anteriormente) nos funcionários da organização. A média indica o grau de importância atribuído a cada valor e a classificação representa a centralidade do valor no sistema cultural, ou seja, o grau de compartilhamento entre seus membros.

Tabela 1 – Média e desvios padrão dos fatores pesquisados por Bedani

<b>Valores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Classificação</b>
Prestígio	4,22	0,80	Central
Domínio	4,12	0,69	Central
Conformidade	3,96	0,69	Central
Realização	3,49	0,96	Central
Preocupação com a coletividade	3,32	1,06	Setorial
Tradição	3,11	0,81	Setorial
Autonomia	3,05	1,02	Setorial
Bem-estar	2,51	1,15	Difuso

Fonte: adaptado de Bedani (2008, p.236)

“Prestígio” e “Domínio” representam os valores priorizados no perfil cultural do BB. Correspondendo ao valor pessoal “poder” na teoria de Schwartz (1992), estes valores organizacionais tem como motivação o reconhecimento e admiração (TAMAYO, 2005). Os valores indicam o foco da organização em sua imagem social, seu status na sociedade, em seu reconhecimento e admiração por todos, bem como no seu papel de banco de mercado que disputa negócios com outras instituições financeiras.

Corroborando esses resultados, Santos (2005) observou que os funcionários do BB expressam sentimento de orgulho em trabalhar na instituição pelo prestígio que ela possui perante a sociedade (solidez, importância social e econômica). Também é ratificada a importância dada ao VO “Domínio”, apesar de ter identificado insatisfações relativas ao cumprimento de metas. Para o autor, esses dois valores (domínio e prestígio) geram uma

paradoxo que causa desconforto e insatisfação nos funcionários, já que a instituição é voltada tanto para o mercado e como para o social (são vistos como “servidores públicos” e cobrados como na empresa privada).

Ainda em relação aos VO “Prestígio” e “Domínio”, Rocha (1994) já demonstrava que a importância dada ao prestígio é antiga no BB. Porém, muitas vezes, este valor era percebido negativamente pelo público externo, já que existia uma concepção de que as políticas sociais adotadas pelo BB privilegiavam elites.

Hilal (2003) também observa que tais valores estão presentes no BB. Em sua pesquisa observou que a importância do trabalho atribuída pelos funcionários da organização está associada ao prestígio que eles tem por trabalhar na organização, reflexo do prestígio que ela possui. Assim, se dedicam ao trabalho para que o BB tenha prestígio e, conseqüentemente, eles também tenham. A autora caracteriza este fenômeno como “ética do trabalhador”.

Apesar de não usar diretamente os mesmos termos, o trabalho de Porto et al. (2015) também identificou a questão de prestígio. O construto utilizado pelos autores foi Orientação Externa (por exemplo: “ser respeitada pela sociedade”, “ter boa reputação no mercado” e “ser admirada por seus produtos e serviços”, “estar à frente das demais organizações por suas idéias inovadoras”), Os resultados de sua pesquisa também reforçam que “prestígio” e “domínio” são valores presentes e com destaque na cultura organizacional da empresa. Portanto, diversos autores corroboram que esses dois VO (“prestígio” e “domínio”) são bases da cultura organizacional do BB.

Valores organizacionais de “Conformidade” e “Realização” aparecem como centrais (maior grau de compartilhamento entre os membros) na Tabela 1. Portanto, também podem ser considerados como valores culturais do BB, porém com menor intensidade (ao se considerar as médias obtidas em cada um deles) que os VO “Prestígio” e “Domínio”. Para Bedani (2008) “Conformidade” denota o rigor na observância de normas para realização das atividades, cuja padronização gera segurança na condução dos negócios. Tamayo (2005) inclui como meta deste VO a correção, cortesia e boas maneiras no trabalho. Já “Realização” está relacionada com os três valores citados anteriormente, uma vez que é estimulada, encorajada e reconhecida a competência dos trabalhadores para que sejam bem sucedidos e alimentem a dinâmica prestígio-dominação-conformidade.

O valor “Conformidade” é também destacado por Santos (2005) ao afirmar que as normas ocupam lugar central na cultura da organização, tanto para o comportamento do indivíduo e grupos quanto para a realização do trabalho. Observa, inclusive, que existe alto grau de padronização também nos artefatos visíveis, tais como leiautes, símbolos destacados,

mensagens escritas e jargões organizacionais. Deduz o autor, a partir de suas observações, que tal característica denota alto índice de rejeição à incerteza. Contudo Hilal (2003) contrapõe tal afirmação, tendo identificado em sua pesquisa que existe certa habilidade do grupo em lidar com ambiguidade e insegurança. Portanto, esta questão merece ser mais bem investigada.

Como comentado anteriormente, Porto et al (2015) utilizam termos diferentes, mas identificaram os mesmos valores. Neste caso, o respeito à hierarquia, às normas, processos e tradições (que pode ser entendido como conformidade) são temas que obtiveram a terceira maior média, ratificando que a conformidade seria um valor presente na organização.

Quanto ao VO “Realização”, Santos (2005) destaca que, embora seja difundido o reconhecimento com base nas competências dos indivíduos, na prática as oportunidades de ascensão profissional ocorrem por antiguidade e apadrinhamento. Esta postura denota uma dissonância entre discurso e prática, o que gera desmotivação entre os funcionários, principalmente entre os mais novos de empresa. Hilal (2003) reforça tal percepção ao observar que se valorizam aspectos típicos das sociedades relacionais, onde o relacionamento com superiores tem maior importância do que a competência na ascensão profissional dentro da organização.

Portanto, entre os autores há um consenso em relação ao valor “Conformidade” como valor organizacional. Já quanto ao valor “Realização” existe uma divergência entre o conceito desse valor e a percepção dos membros do BB, uma vez que outros fatores, além do mérito, influenciam nas práticas de realização.

Voltando aos resultados da Tabela 1, “Preocupação com a coletividade”, “tradição” e “autonomia” situam-se na sequência da priorização observada por Bedani (2008), ocupando um lugar intermediário (médias próximas de 3,0) entre os valores organizacionais do BB. Ressalta-se também o menor grau de compartilhamento na percepção dos membros da organização (coluna classificação na Tabela 1). Poderiam, ainda assim, serem considerados como valores organizacionais presentes no Banco Beta (relativo compartilhamento), embora algumas discussões possam surgir, conforme descrito na sequência.

Em relação ao VO “Preocupação com a coletividade”, Tamayo (2005) afirma que este valor está relacionado à promoção da justiça e igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade. Bedani (2008) defende que nele está contida a percepção de lealdade aos funcionários por parte da organização. E, por ter-se configurado um valor setorial (menor grau de compartilhamento entre os membros), indica que alguns

agrupamentos são, ou assim são percebidos, privilegiados na distribuição da justiça e no tipo de relacionamento que eles estabelecem com a organização.

Santos (2005) já havia apontado esta percepção quanto aos processos de ascensão profissional, conforme descrito anteriormente. Contudo também observou que o sentimento de coletivismo e afeição afetiva dos funcionários para com a organização é recíproco à percepção de que o BB oferece proteção (estabilidade e segurança) aos seus membros, independentemente do grupo a que pertença dentro a organização. Este sentimento de corporativismo associado à troca pela segurança, assistência, estabilidade e boa remuneração já havia sido observado por Rocha (1994) e parece ter se mantido até os estudos de Bedani (2008). Nesta mesma linha, Hilal (2003) destaca o sentimento de “necessidade de sobrevivência”, no qual existe a percepção entre os funcionários que é melhor ter um emprego ruim do que não ter emprego indica que o VO “preocupação com a coletividade” não é completamente percebido pelos membros da organização.

“Tradição” e “Autonomia” aparecem na Tabela 1 na sequência da priorização observada por Bedani (2008) e configuram, por sua própria descrição, valores aparentemente conflitantes. Tradição relaciona-se ao respeito aos costumes, à herança cultural, à tradição. Autonomia corresponde aos valores pessoais “autodeterminação” e “estimulação” (descritos anteriormente no Quadro 12) e refere-se aos desafios no trabalho, ao estímulo à criatividade e à liberdade e ação. O autor justifica a coexistência destes dois valores ao situar a instituição financeira num mercado econômico de alta competitividade, onde cultivar aspectos tradicionais de sua história não seria suficiente para o atingimento de suas metas de lucratividade e domínio do mercado. Assim, faz-se necessário o cultivo do valor “autonomia” a fim de garantir iniciativa e flexibilidade para se manter o BB adaptável às mudanças do mercado. Essa autonomia parece ser moderada pela conformidade, permitindo, ao mesmo tempo, abertura à mudança e inovação e padronização das atividades/obediência às regras da organização.

A esse respeito, Santos (2005) traz a observação de que o chamado “jeitinho” (soluções alternativas diante de um cenário altamente normatizado) está presente na cultura da organização, embora sendo altamente valorizada a questão da ética no discurso institucional e de seus membros.

A dicotomia entre tradição e autonomia também é trazido por Hilal (2003), quando se observam algumas afirmações conflitantes nos resultados obtidos em sua pesquisa, como “as regras de uma organização não podem ser quebradas” e “frequentemente é necessário não seguir os níveis hierárquicos”. Esta coexistência caracterizaria também o que

chamou de “jeitinho brasileiro” típico de sociedades relacionais, onde formalismo excessivo é contornado na prática, aliviando pressões e enfatizando a importância das relações pessoais.

O último VO observado por Bedani (2008) na hierarquia axiológica demonstrada na Tabela 1 é o valor “bem-estar”, que está relacionado com as ações da organização no sentido de promover satisfação, conforto e qualidade de vida no trabalho. Sua posição difusa na classificação denota o pouco consenso deste valor entre os funcionários da instituição, indicando que este valor tem pouco impacto na vida organizacional, não constituindo uma meta prioritária da organização.

Santos (2005) indica a pouca satisfação com o trabalho, sendo este considerado estressante, repetitivo e extremamente normatizado. Hilal (2003) apresenta resultados semelhantes que apontam a necessidade de maior qualidade de vida requerida pelos funcionários investigados. Em Porto et al (2015) observa-se que o tema “foco nos funcionários”, que denotaria preocupação com o relacionamento interpessoal e qualidade de vida, foi o quadrante que recebeu a menor nota entre os respondentes (membros do próprio BB).

Portanto, não se pode considerar o valor “bem estar” como sendo um valor organizacional do BB já que este valor não é totalmente compartilhado entre seus membros.

É importante, ainda, para dirimir eventuais dúvidas, distinguir os valores “bem estar” e “preocupação com a coletividade”. Enquanto o primeiro refere-se à preocupação da empresa com a satisfação de seus funcionários, o segundo consiste na distribuição de justiça entre seus membros de forma equânime.

Apresenta-se a Tabela 2 buscando resumir a comparação feita entre os resultados de Bedani (2008) e dos demais autores utilizados neste tópico.

Tabela 2 – Análise comparativa entre o resultado de Bedani (2008) e dos demais autores

VALORES	BEDANI (2008)		HILAL (2003)	PORTO et al (2015)	ROCHA (1994)	SANTOS (2005)
	MÉDIA	CLASSIF				
Prestígio	4,22	central	ratificado	Ratificado	ratificado	ratificado
Domínio	4,12	central		Ratificado		ratificado
Conformidade	3,96	central		Ratificado		ratificado
Realização	3,49	central	retificado			parcial
Preocupação com a coletividade	3,32	setorial	ratificado		ratificado	ratificado
Tradição	3,11	setorial	ratificado			ratificado
Autonomia	3,05	setorial	ratificado			ratificado
Bem-estar	2,51	difuso	ratificado	Ratificado		ratificado

Fonte: dados da pesquisa



Ao se analisar os pontos trazidos neste tópico podemos observar algumas características das tipologias trazidas no tópico 2.3.4. Da classificação de Etzione (1975) observam-se características da cultura utilitária (lealdade x proteção) e normativa (corporativismo). De Cameron e Quimm (2006) tem-se aspectos relacionados à cultura de clã (proteção, estabilidade e segurança), da hierarquia (normas, valorização hierárquica) e de mercado (cobrança de metas, valorização resultados e domínio). De Deal e Keneddy (1982, 1988) tem-se traços da cultura trabalho duro (cobrança de metas, dedicação para obtenção de prestígio e dominação) e de processos (normas, evitação de incertezas).

Contudo, o objetivo deste trabalho não foi o de tipificar ou classificar a cultura da organização pesquisada, até mesmo pela concordância com Bedani (2008) de que para tal feito seriam necessárias algumas teses de doutoramento, devido a grandiosidade da instituição financeira e subjetividade do tema.

Buscou-se neste capítulo, seguindo o postulado de Linstead e Grafton-Small (1992), evidenciar os valores corporativos declarados pela organização e aqueles valores organizacionais obtidos a partir da revisão da literatura. Desta forma, foi possível apontar valores fundamentais da cultura do Banco Beta por meio da revisão de trabalho de diversos autores sobre tema. Tais resultados são importantes, pois eles serão confrontados com os valores relativos ao trabalho das pessoas que buscam ingressar na BB. Assim, o próximo capítulo apresenta o método da pesquisa.

## 4. MÉTODO DA PESQUISA

Neste capítulo, detalha-se o método da pesquisa. Inicialmente, faz-se a classificação da pesquisa quanto ao gênero, às abordagens metodológicas e aos procedimentos adotados. Posteriormente, as etapas da pesquisa são apresentadas.

### 4.1 Classificação da Pesquisa

A caracterização desta pesquisa quanto aos diferentes critérios de classificação é apresentado no Quadro 15.

Quadro 15 - Classificação da Pesquisa

<b>Quanto ao gênero</b>			
Pesquisa Teórica	Pesquisa Metodológica	Pesquisa Empírica	Pesquisa Prática
<b>Quanto às abordagens metodológicas</b>			
Indutivo	Dedutivo	Hipotético-dedutivo	Dialética
<b>Quanto às abordagens do problema de pesquisa</b>			
Quantitativa		Qualitativa	
<b>Quanto aos objetivos de pesquisa</b>			
Exploratória	Descritiva	Explicativa	
<b>Quanto aos procedimentos adotados (estratégias de pesquisa)</b>			
Bibliográfica	Documental	Experimental	
Survey	Estudo de Caso	Pesquisa-Ação	

Fonte: Autor, baseado em Mendes (2008, p.96).

Demo (2000) define pesquisa como o procedimento de produção do conhecimento, podendo ser classificada quanto à sua natureza em: teórica, metodológica, empírica ou prática. O presente trabalho enquadra-se como pesquisa empírica<sup>17</sup>, já que se dedicou a identificar os valores relativos ao trabalho de ingressantes do Banco Beta, comparando-os aos valores organizacionais do Banco.

Para Marconi e Lakatos (2003, p.83) método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar um objetivo de pesquisa, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. Segundo as autoras, ele está dividido em métodos de abordagem e métodos de procedimentos<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Definida como “voltada sobretudo para a face experimental e observável dos fenômenos [...] (que) procura traduzir os resultados em dimensões mensuráveis” (DEMO, 1985, p.25)

<sup>18</sup> Os métodos de abordagens são formas mais amplas e abrangentes de compreensão dos fenômenos da natureza e da sociedade. Já os métodos de procedimentos seriam etapas mais concretas da investigação, com a finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos, sendo, portanto, menos abstratos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quanto à abordagem, os métodos podem ser classificados em: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético. A partir das considerações de Marconi e Lakatos (2003) classifica-se o presente trabalho como indutivo, ou seja, aquele que parte de constatações particulares e de enunciados sintéticos na busca da solução e visa chegar a conclusões genéricas. Esse enquadramento deve-se à premissa de que os resultados evidenciados neste trabalho possam representar o perfil de valores relativos ao trabalho de novos funcionários.

Tendo em vista os objetivos propostos, uma pesquisa pode ser classificada em: exploratória, descritiva ou explicativa. A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Já a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno ou promove o estabelecimento das relações entre as variáveis investigadas. Por fim, a pesquisa explicativa busca identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos ao aprofundar o conhecimento da realidade (GIL, 2002).

Entende-se esta pesquisa como característica da pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que procurou compreender e identificar características de uma determinada população e relacioná-la com as características da organização onde estão ingressando, gerando um conhecimento que pode ser utilizado por ambos os grupos como norteadores de eventuais ações (empresa) e comportamento (pessoas).

Quanto à abordagem do problema de pesquisa, poder ser consideradas duas principais opções: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. As pesquisas quantitativas são mais tradicionais pela sua natureza empírica, e também por serem baseadas em métodos lógico-dedutivos. Este método enfatiza a utilização de dados padronizados que, por meio da inferência estatística, permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações. Já as pesquisas qualitativas buscam aproximar a teoria e os fatos por meio da descrição e interpretação de episódios isolados ou únicos, na qual o pesquisador vai a campo de forma não estruturada ou semiestruturada, ocorrendo a reflexão teórica durante ou quase ao final do processo de coleta de dados (GIL, 2002; ROESCH, 1999).

Nesta pesquisa duas abordagens foram utilizadas. É uma pesquisa quantitativa pela característica do instrumento utilizado (survey), que gerou resultados quantificáveis e submetidos a métodos estatísticos. Também é qualitativa, pois os resultados quantitativos gerados foram comparados qualitativamente a fim de se observar o alinhamento ou não entre os valores organizacionais e valores relativos ao trabalho.

Por fim, os métodos de procedimento podem ser subdivididos em: pesquisa bibliográfica, documental, estudo de caso, survey, pesquisa-ação e experimental (MENDES, 2008). Das estratégias de pesquisa mencionadas foram usadas: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a pesquisa de levantamento (survey).

Por meio das pesquisas bibliográfica e documental se buscou identificar os fundamentos teóricos sobre o tema cultura organizacional, bem como identificar elementos da cultura do Banco Beta que foram utilizados como dados secundários na análise dos resultados. A pesquisa de levantamento (survey) foi utilizada na identificação dos dados primários, quer sejam os valores relativos ao trabalho dos funcionários ingressantes (aprovados em concurso e convocados a tomar posse) do Banco Beta.

## **4.2 Etapas da Pesquisa**

Apresenta-se neste tópico o método utilizado no desenvolvimento da pesquisa. Ela foi dividida em três etapas, as quais são descritas a seguir.

### *4.2.1 Fundamentação Teórica (Etapa 1)*

Esta etapa foi determinante para o desenvolvimento do trabalho, resultando no Capítulo 2 desta dissertação. A revisão bibliográfica permitiu identificar as principais disciplinas que se propõe a estudar a cultura (antropologia e administração), suas conceituações e influências recíprocas na concepção do tema. Também permitiu identificar que a cultura local possui grande impacto nos grupos e nas organizações nela inseridas, e, por conseguinte, quais as principais características da cultura brasileira que podem influenciar as culturas organizacionais. Permitiu, ainda, contextualizar o estudo da cultura organizacional, identificar seus principais pesquisadores, os conceitos definidos sobre o tema, os elementos constitutivos da cultura organizacional e suas classificações tipológicas.

A partir da compreensão dos elementos da cultura organizacional, pôde-se delimitar a pesquisa em torno do elemento valor. A identificação da Teoria dos Valores Humanos de Schwartz (1992) permitiu que se vislumbrasse estratégias que atenderiam aos objetivos deste trabalho, já que esta Teoria está nas bases dos instrumentos de medição tanto de Valores Organizacionais (representando a cultura organizacional da instituição financeira

envolvida) como de Valores Relativos ao trabalho (representando as expectativas dos funcionários ingressantes). Ambos os conjuntos de valores são entendidos como manifestações dos valores humanos universais em contextos específicos (SCHWARTZ, 1992), sendo os VO aqueles compartilhados pelos integrantes da organização (FREITAS, 1991) e os VRT aqueles que guiam os comportamentos e escolhas laborais das pessoas. (PORTO; TAMAYO, 2003)

O próximo passo na construção da fundamentação teórica foi a realização de pesquisa bibliográfica específica sobre a instituição financeira envolvida na pesquisa. Para tanto, optou-se pela análise de trabalhos acadêmicos que tiveram o propósito de investigar a cultura organizacional do Banco Beta. Adicionalmente, documentos internos ou publicados pela própria instituição financeira foram também analisados. Deste modo, foi possível identificar os principais valores da cultura organizacional do Banco Beta, os quais foram posteriormente confrontados com os VRT dos funcionários ingressantes naquela organização a fim de se verificar a existência ou não de alinhamento entre eles.

#### 4.2.2 *Pesquisa quantitativa survey (Etapa 2)*

Para realização da pesquisa de campo, optou-se pela abordagem quantitativa. Como procedimento de pesquisa utilizou-se o método *survey*, uma vez que levantamentos de opiniões são as ferramentas adequadas às pesquisas descritivas, conforme defendido por Roesch (1999). O interesse foi produzir descrições quantitativas sobre as expectativas (representadas pelos VRT) dos ingressantes ao quadro funcional da instituição financeira envolvida na pesquisa.

##### 4.2.2.1 Instrumento de pesquisa

Foram levantados os principais instrumentos já validados para a investigação da cultura organizacional. Deteve-se interesse especial pelos instrumentos desenvolvidos no Brasil, uma vez que o fenômeno estudado (cultura organizacional e seus valores) está intimamente relacionado tanto ao contexto específico (ambiente organizacional) quanto ao contexto local (nação e sua cultura). Além disso, compartilha-se das concepções de Porto e Tamayo (2003) e de Borges et al (2008) quanto às limitações na utilização de instrumentos

traduzidos ou adaptados para a realidade local, principalmente no tocante à compreensão do sentido das palavras e interpretação dos enunciados e orientações (semântica).

Mais especificamente, como o objetivo era analisar o alinhamento entre as expectativas dos ingressantes e os valores culturais vigentes no BB, buscou-se um instrumento que gerasse informações cuja grandeza fosse comparável aos valores organizacionais em termos de representarem o mesmo construto teórico (PORTO; TAMAYO, 2007). Deste modo, optou-se pelo modelo conceitual dos Valores Relativos ao Trabalho e pelo instrumento denominado Escala Revisada de Valores Relativos ao trabalho – EVT-R (PORTO; PILATI, 2010).

Para Porto e Tamayo (2003), os VRT constituem-se ferramentas de compreensão dos elementos motivacionais que influenciariam a escolha laboral, a satisfação com atividade ocupacional e os comportamentos produtivos. Tal concepção, associada à conceituação exposta no capítulo 2, notadamente quando se referem às metas desejadas pelas pessoas em relação ao trabalho, aproxima este construto da proposta inicial deste trabalho denominada “expectativa” dos funcionários ingressantes.

O EVT-R é um instrumento elaborado por Porto e Pilati (2010) a partir de uma revisão do EVT (PORTO; TAMAYO, 2003) conforme descrito no Capítulo 2. O objetivo desta revisão foi torná-lo mais adequado aos valores de Schwartz, permitindo a comparação e a integração de pesquisas que usam esses dois instrumentos (PORTO; TAMAYO, 2007; TAMAYO, 2008).

O instrumento (EVT-R) é composto por 34 itens que investigam os valores relativos ao trabalho divididos em seis construtos (fatores). A Tabela 3 apresenta a nomenclatura, a quantidade de itens que formam cada fator e seu índice de confiabilidade (Alpha de Cronbach), conforme descritos em Porto e Pilati (2010). Os índices Alphas acima de 0,70 mostra a confiabilidade do construto e a validade do instrumento, já que existe alta correlação entre os itens que compõem cada fator (ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010).

Tabela 3 – Estrutura fatorial EVT-R

<b>Fator</b>	<b>Quantidade de Itens</b>	<b>Índice de Confiabilidade (Alpha de Cronbach)</b>
Autodeterminação e Estimulação	10	0,84
Segurança	5	0,79
Realização	5	0,81
Universalismo e Benevolência	5	0,77
Poder	5	0,72
Conformidade	4	0,68

Fonte: Porto e Pilati (2010)

#### 4.2.2.2 População e Amostra

A população definida para aplicação da pesquisa de forma a atender aos objetivos do trabalho compreende os funcionários aptos a ingressar no Banco Beta (aqueles que prestaram concurso, foram aprovados e convocados a ingressar no seu corpo funcional).

Para definição da amostra inicialmente optou-se por uma amostragem probabilística (FREITAS et al, 2000) e por bloco (ROESCH, 1999), na qual seriam convidados a participar da pesquisa os candidatos aprovados nos concursos públicos realizados entre os anos de 2012 e 2014, e que tivessem sido convocados para tomar posse na instituição financeira nos meses de março e abril de 2015, em todo o território nacional. Deste modo, seriam investigados indivíduos com manifesto interesse de ingressar no BB e cujos atuais valores relativos ao trabalho poderiam influenciar a cultura organizacional da instituição financeira.

No período apresentado anteriormente, o BB convocou 1.621 candidatos (informação obtida por meio de consulta aos sistemas corporativos de informática do BB, conforme sua autorização), sendo a pesquisa encaminhada para os 1.251 que informaram seus endereços de correio eletrônico na ficha de inscrição para o concurso (informação repassada pelos responsáveis pelos concursos), representando 77,2% da amostra. Desta forma, caracteriza-se como não probabilística – nem todos os candidatos da amostra tiveram a chance de participar da pesquisa, de julgamento – “os indivíduos entrevistados são aqueles que foram localizados pelo pesquisador e não se tem certeza de sua representatividade” (ROESCH, 1999, p.140) ou por conveniência – “os participantes são escolhidos por estarem disponíveis” (FREITAS et al, 2000, p.106).

Foram retornados 225 questionários, sendo dois desconsiderados por duplicidade. Portanto, a taxa de retorno foi de 17,8%. Desses 223 questionários, doze não foram validados para a pesquisa por terem sido preenchidos incorretamente (dois) ou por não estarem em acordo com os critérios da pesquisa (dez respondentes já haviam tomado posse no momento do preenchimento). Por fim, obteve-se um total de 211 questionários válidos.

Vale ressaltar novamente que se limitou a amostra aos candidatos convocados, visando mitigar riscos à empresa pela participação na pesquisa daqueles que não viriam(ão) a constituir vínculo empregatício (não serem convocados e empossados) pelo eventual entendimento incorreto de que sua participação na pesquisa configuraria de algum modo o início da relação de emprego. Também se limitou o espaço temporal ao período entre a

qualificação do projeto e aprovação junto ao comitê de ética em pesquisa da Universidade, e o prazo de defesa da dissertação.

Embora amostras não-probabilísticas não permitam a generalização dos resultados a toda população, defende-se que a representatividade percentual da amostra utilizada em relação à original (77,2%), bem como a elevada taxa de retorno dos questionários enviados (17,8%) com a obtenção de um número expressivo de respostas válidas (211), permitem fazer considerações de expressiva significância para o objetivo do trabalho. Reforça-se tal entendimento ao identificar em Freitas et al. (2000) a defesa de que nenhuma amostra é perfeita (mesmo as probabilísticas). Entenda-se aqui que o objetivo da apresentação dessas afirmações é qualificar a amostra do trabalho a fim de dar segurança aos resultados descritos no próximo capítulo.

Por fim, faz-se a apresentação das características sócio-profissionais da amostra na Tabela 4.

Tabela 4 – Características sócio-profissionais da amostra

Características	Percentuais
<b>Gênero</b>	
Homem	65,4
Mulher	34,6
<b>Escolaridade</b>	
Ensino Médio	24,6
Ensino Superior	54,5
Pós Graduação	20,9
<b>Faixa Etária</b>	
Menos de 20 anos	2,4
De 21 a 30 anos	60,2
De 31 a 40 anos	25,6
De 41 a 50 anos	6,6
De 51 a 60 anos	5,2
<b>Região Geográfica de Residência Atual</b>	
Centro-Oeste	4,3
Norte	0,9
Nordeste	4,7
Sul	10,9
Sudeste	79,1
<b>Ocupação Atual</b>	
Não trabalha	37,0
Trabalha em Empresa Pública	17,1
Trabalha em Empresa Privada	33,6
Outros	12,3

Observa-se predominância na amostra de respondentes: a) do sexo masculino (65,4% da amostra); b) com instrução mínima de nível superior (75,4%); c) na faixa etária entre os 21 e 40 anos (85,8%); d) residentes na região sudeste do Brasil (79,1%); e) com alguma ocupação profissional atual (63%).



#### 4.2.2.3 Procedimentos para coleta de dados

A coleta de dados deu-se por meio de um questionário autoadministrado, composto por três partes (APÊNDICE B), precedido por uma mensagem de encaminhamento (APÊNDICE A).

Na mensagem enviada aos respondentes foi apresentado o convite para participar da pesquisa, suas informações gerais (inclusive tratar-se de pesquisa com fins academicos, porém com autorização do BB), a forma de tratamento agrupado dos dados garantindo o anonimato, as orientações de preenchimento, a forma de acesso aos resultados e os dados do pesquisador e seu orientador para eventual contato ou esclarecimento de dúvidas.

A primeira parte do questionário correspondia ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com acolhimento de concordância eletrônica. A seguir era solicitado o preenchimento dos dados sócioprofissionais. Por fim, a terceira parte continha as questões referentes aos valores relativos ao trabalho.

As questões foram apresentadas na forma de afirmações, cabendo ao entrevistado indicar o grau de concordância em relação a cada afirmação numa escala tipo Likert. Para isso, deveriam utilizar uma escala de cinco pontos entre “nada importante” (nota zero) e “extremamente importante” (nota cinco). Ressalta-se que por decisão da pesquisa já explicada anteriormente, optou-se pela utilização do instrumento EVT-R (PORTO; PILATI, 2010) sem nenhuma modificação.

Os questionários foram encaminhados via correio eletrônico para os endereços fornecidos pela instituição financeira vinculada à pesquisada. Foram encaminhados 1.251 emails a partir de uma ferramenta eletrônica disponibilizada via internet, o Google Docs. Os candidatos poderiam responder diretamente no email ou acessando o formulário eletrônico da ferramenta. Era necessário o preenchimento de todos os campos para que as respostas alimentassem automaticamente um banco de dados, evitando-se tanto dados ausentes quanto falhas operacionais humanas.

Foi dado prazo de sete dias para resposta no convite inicial e quatro dias nas reiteraões. Após o primeiro convite, foram encaminhadas duas novas reiteraões àqueles que ainda não haviam respondido e que ainda não tinham tomado posse no BB. Este último critério teve como objetivo mitigar o risco de uma eventual influência nas respostas dos pesquisados em virtude dos cursos de socialização realizados pela instituição na cerimônia de posse e no curso introdutório pelo qual passam todos os ingressantes na empresa. Assim,

acreditou-se obter respostas mais fidedignas com as expectativas individuais dos candidatos antes do contato com a realidade da empresa.

Por fim, o formulário ficou acessível durante todo o período da pesquisa, tendo o pesquisador desconsiderado os questionários recebidos em data posterior à posse do respondente. Com os procedimentos realizados, obteve-se um total de 221 questionários, conforme já mencionado.

#### 4.2.3 *Análise comparativa e Proposição de ações (Etapa 3)*

Os dados coletados na Etapa 2 foram submetidos a diversos procedimentos de análise estatística. Inicialmente, aplicou-se a estatística descritiva para cálculos das médias, desvios-padrão, medianas, modas e escala das variáveis individuais, utilizando-se do software IBM SPSS v. 13. Posteriormente, duas técnicas de análise multivariada foram empregadas para reduzir o número de fatores. A primeira obedeceu às instruções de apuração (cálculo das médias) do próprio instrumento de pesquisa, o EVT-R. Neste caso, esses resultados do cálculo das médias foram confrontados por meio da análise de equações estruturais a fim de se determinar a sua validade. Também foi aplicada a análise fatorial, utilizando-se os métodos de análise dos componentes principais, com rotação oblíqua (Promax) e normalização de Kaiser. A aplicação dessas técnicas é descrita em maiores detalhes no próximo capítulo.

Os resultados advindos dessas análises foram comparadas qualitativamente aos dados secundários (valores organizacionais e valores corporativos) obtidos na Etapa 1. Por fim, a partir da análise qualitativa foram tecidas considerações pelo pesquisador que poderão ser utilizadas pela instituição financeira envolvida na pesquisa.

Neste capítulo discutiu-se o método da pesquisa para atender aos objetivos do trabalho, estando aderente aos preceitos teóricos levantados. Os tópicos abordados no próximo capítulo estão diretamente associados aos resultados dos procedimentos de pesquisa descritos aqui.

## 5. RESULTADOS

Este capítulo descreve os resultados da pesquisa. Para tanto, num primeiro momento, os valores relativos ao trabalho são tratados e analisados de forma individualizada por item do instrumento de pesquisa, destacando pontos relevantes. Posteriormente, os dados são analisados de forma agrupada, tanto por meio da metodologia indicada no instrumento de pesquisa quanto pela aplicação de análise fatorial. Conclui-se o capítulo comparando os resultados obtidos aos dados secundários descritos no Capítulo 3.

### 5.1 VRTs individualizados

O EVT-R é composto de uma lista com 43 Valores Relativos ao Trabalho, que são apresentados aos respondentes para que atribuam uma nota a cada um deles com relação à sua opinião de quão importante é para si aquele valor enquanto princípio orientador de sua vida no trabalho. Quanto maior o número, maior é a importância daquele valor como um princípio orientador da vida no trabalho. A escala vai de “nada importante” (nota 1) até “extremamente importante” (nota 5).

As médias, desvios padrão, medianas e modas obtidas na amostra desta pesquisa são apresentados na Tabela 5. Foi seguido o ordenamento decrescente em relação à média (atributo considerado na tabulação do instrumento original). A complementação da tabela com demais dados, incluindo a escala percentual de cada resposta, encontram-se no Apêndice 3.

Observa-se que os cinco VRT mais priorizados pelos funcionários entrantes no BB relacionam-se à sustentabilidade financeira e condições de vida (itens 8, 12, 11, 5 e 22). Nota-se congruência desta predileção com as características da cultura brasileira (busca pela segurança e estabilidade) reladas na Seção 2.2. Também destaca-se o valor relacionado aos sucesso profissional. Tomando como base conceitual as necessidades humanas universais (PORTO; TAMAYO, 2003; SCHWARTZ, 2005a; BEDANI, 2008; PORTO; PILATI, 2009), conclui-se que as pessoas que buscam o Banco Beta para trabalhar possuem a expectativa primeira de suprir suas necessidades básicas de sobrevivência biológica, almejando o sustento e segurança financeira. Contudo também figuram na priorização as necessidades básicas de interação e reconhecimento social (item 11).

Tabela 5 – Prioridade axiológica de VRTs obtida na amostra

<b>Indicadores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
8. Poder me sustentar financeiramente	4,66	0,57	5	5
12. Ser independente financeiramente	4,55	0,68	5	5
11. Ser bem-sucedido na minha profissão	4,48	0,66	5	5
5. Obter estabilidade financeira	4,48	0,69	5	5
22. Ter melhores condições de vida	4,46	0,66	5	5
7. Obedecer às normas do trabalho	4,45	0,70	5	5
4. Demonstrar minhas competências	4,38	0,71	5	5
28. Ter um trabalho organizado	4,38	0,67	4	5
14. Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho.	4,35	0,68	4	5
13. Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho	4,28	0,77	4	5
1. Ajudar os outros	4,28	0,75	4	5
2. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	4,25	0,81	4	5
9. Respeitar a hierarquia	4,26	0,78	4	5
15. Ser útil para a sociedade	4,24	0,82	4	5
31. Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos	4,23	0,77	4	4
3. Combater injustiças sociais	4,03	0,96	4	5
18. Ter compromisso social	4,02	0,88	4	5
10. Ser admirado pelo meu trabalho	4,00	0,94	4	4
6. Ganhar dinheiro	3,94	0,79	4	4
17. Ter autonomia na realização das minhas tarefas	3,90	0,84	4	4
19. Ter desafios constantes	3,71	0,89	4	4
25. Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara	3,62	1,01	4	3
30. Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas	3,51	0,90	3	3
26. Ter um trabalho criativo	3,45	1,00	3	3
21. Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho	3,47	0,89	3	3
27. Ter um trabalho inovador	3,45	0,94	3	3
33. Ter uma profissão reconhecida socialmente	3,37	1,05	3	3
32. Ter um trabalho que requer originalidade	3,25	1,04	3	3
29. Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos	3,14	1,09	3	3
16. Supervisionar outras pessoas	3,01	0,98	3	3
23. Ter prestígio	2,90	1,14	3	3
34. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	2,30	1,06	2	2
20. Ter fama	1,82	0,86	2	1
24. Ter um trabalho arriscado	1,81	0,90	2	1

Entre os valores menos priorizados (cinco itens com menor média) encontram-se valores relacionados ao reconhecimento social e poder (itens 20, 34, 23 e 16) e aversão a incertezas (item 24). Infere-se que as pessoas que procuram o Banco Beta para trabalhar não

desejam um ambiente competitivo, arriscado e que lhe deem algum tipo de destaque ou prestígio. Responsabilidades em termos de supervisão de outras pessoas e competitividade não são desejados, podendo o BB representar uma espécie de “porto seguro” e que subir na carreira não é considerado prioridade. Observa-se congruência entre esta inferência e a característica de baixo índice de masculinidade apontada por Hofstede (2003, apud Santos, F., 2005) sobre as características da cultura brasileira.

## 5.2 Resultados por Fatores

Para enriquecer a interpretação dos dados, optou-se pela aglutinação dos VRT individuais em construtos/fatores. Para tanto, duas técnicas foram utilizadas. A primeira segue a orientação de Porto e Tamayo (2008) ao definir construtos por meio da média das variáveis individuais. A segunda corresponde à aplicação da técnica Análise Fatorial para reduzir o número de VRT individuais.

### 5.2.1 Apuração por meio do EVT-R

Inicialmente, é apresentado os resultados seguindo os procedimentos adotados pelos autores do EVT-R (PORTO; TAMAYO, 2008), cuja tabulação dos fatores para determinação da prioridade axiológica é calculada por meio da média dos itens de cada fator. Este procedimento foi adotado por se tratar de padrão em trabalhos dessa área (CAMPOS, 2008; RODRIGUES, 2008, citados por PORTO; PILATI, 2010). Da mesma forma, este método também é utilizado na apuração dos outros instrumentos, tais como: EVO, IVO e IPVO (TAMAYO, 2008).

Assim, são apresentados na Tabela 6 os resultados obtidos na amostra da presente pesquisa.

Tabela 6 – Tabulação EVT-R

<b>Fator</b>	<b>Itens</b>	<b>Média</b>
Segurança	5,6,8,12,22	4,42
Realização	4,10,11,13,14	4,30
Conformidade	7,9,25,28	4,19
Universalismo e Benevolência	1,2,3,15,18	4,17
Autodeterminação e Estimulação	17,19,21,24,26,27,29,30,31,32,	3,41
Poder	16,20,23,33,34	2,69

Na tabela 6, a coluna 1 apresenta os fatores, cujos nomes são coincidentes com os tipos motivacionais de Schwartz. Os itens que formam cada fator são exibidos na segunda coluna e foram agrupados na elaboração do EVT-R por meio da aplicação da técnica de análise fatorial e modelo de equações estruturais (PORTO; PILATI, 2010). Por fim, na terceira coluna estão os valores (médias) obtidos nesta pesquisa.

Quando se analisam os resultados da Tabela 6, observa-se a priorização do fator associado à Segurança, que envolve tanto segurança pessoal como do grupo. Ao se considerar conjuntamente este e o terceiro fator com maior média (Conformidade), observa-se predileção por valores referentes à manutenção da harmonia do grupo, à preservação de práticas tradicionais e à proteção da estabilidade. Todos esses valores são característicos do tipo motivacional de segunda ordem de Schwartz (1992, 2005a) denominado “conservação”.

Realização é o segundo fator com maior média. Para Schwartz (2005a) estes valores enfatizam o sucesso pessoal, a demonstração de competência em termos de padrões culturais vigentes e aprovados socialmente. Portanto, os ingressantes aspiram um trabalho que lhes possibilite segurança e realização profissional.

Quando se analisa a estrutura circular proposta pelo mesmo autor (descrita na Seção 2.3.6.1), verifica-se a proximidade espacial entre os tipos motivacionais (fatores) “segurança” e “realização”, corroborando os resultados obtidos e demonstrando congruência em suas motivações subjacentes. Assim, para manter a segurança e estabilidade, os funcionários ingressantes entendem que devem apresentar um desempenho que demonstre sua competência e alinhamento com as expectativas do empregador (buscam reconhecimento).

Universalismo e Benevolência aparecem em quarto lugar na Tabela 6. Este fator enfatiza a aceitação dos outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar (justiça e ajuda ao próximo), bem como de toda a sociedade (colaborar e ser útil para a sociedade), características da cultura brasileira de baixo índice de individualismo segundo Hofstede (2003). Pertencentes ao tipo motivacional de segunda ordem “autotranscendência”, contrasta com o tipo “autopromoção” no qual está inserido o fator Realização (segundo fator priorizado); pela estrutura circular proposta por Schwartz (2005) a coexistência desses dois fatores não seria esperado, tendo suas motivações subjacente antagônicas. Explorar-se-á mais esta questão no próximo capítulo. Registra-se que o baixo índice de individualismo é trazido por Hofstede (2003) como uma característica cultural brasileira.

Analisando os fatores menos priorizados (médias abaixo de 4,0), encontra-se o fator “Autodeterminação e Estimulação”. Enquanto o subfator autodeterminação refere-se à necessidade de independência e autonomia por parte dos ingressantes, o subfator estimulação

está relacionado à necessidade de variância e estimulação. Tal resultado encontra coerência quando se compara este fator com os mais priorizados. O fator “Autodeterminação e Estimulação” denotam o desejo por um trabalho que estimule e permita a abertura à mudanças, a variedade e os desafios, contrastando com os desejos de segurança e conformidade mais priorizados pelos respondentes. Sua baixa priorização encontra coerência com a Estrutura Circular de Valores de Schwartz (2005), uma vez que estão inseridos no tipo motivacional de segunda ordem “abertura a mudanças”, que é oposto ao de “conservação” (no qual estão inseridos Segurança e Conformidade, primeiro e terceiro fatores com maior priorização pelos respondentes).

Por fim, como fator menos importante tem-se o fator “Poder” (relacionado ao status social e prestígio, ao controle ou domínio sobre pessoas e recursos). O fator “poder” está associado a uma postura de sobreposição às outras pessoas (tipo motivacional de segunda ordem “autopromoção”) e, portanto, em oposição aos valores relativos ao “universalismo e benevolência” (tipo motivacional de segunda ordem “autotranscendência), nos quais a atenção é dada ao respeito igualdade entre as pessoas.

Como apontado anteriormente, o instrumento EVT-R adota a obtenção da escala de priorização por meio da média dos itens de cada fator, sendo este procedimento utilizado por diversos trabalhos. Entretanto, existem divergências quanto à utilização de médias para analisar respostas de escalas, notadamente as ordinais (OLIVEIRA, 2001). Deste modo, alternativamente e visando comparar os resultados, o Modelo de Equações Estruturais foi utilizado para redução dos valores individuais. A modelagem de equações estruturais é uma técnica defendida por Gosling e Gonçalves (2003) como eficiente na identificação de evidências de correspondência entre dados coletados em pesquisas quantitativas.

No caso desta pesquisa, o modelo idealizado (tabulação segundo o EVT-R) foi testado com o auxílio do software SmartPLS e gerou valores numéricos semelhantes aos apresentados na Tabela 6. Como pode ser observado na Tabela 7, que compara os índices obtidos pelo método do EVT-R e pelo método de Equações Estruturais, há uma pequena variação na priorização axiológica em relação ao fator conformidade, sendo os demais mantidos na mesma ordem de priorização. Deste modo, considera-se, então, que as ponderações efetuadas anteriormente são válidas para representar os Valores Relativos ao Trabalho dos funcionários ingressantes no Banco Beta e sua priorização.

Tabela 7 – Comparação de tabulação do EVT-R com método de equações estruturais

<b>Fator</b>	<b>EVT-R</b>	<b>Índice por Equações Estruturais</b>
Segurança	4,42	4,47
Realização	4,30	4,32
Conformidade	4,19	4,36
Universalismo e Benevolência	4,17	4,19
Autodeterminação e Estimulação	3,41	3,65
Poder	2,69	2,92

### 5.2.2 Resultados por meio da Análise Fatorial

As respostas obtidas no *survey* foram também submetidas à análise fatorial, especificamente à análise dos componentes principais com o auxílio do software IBM SPSS v. 13. Obteve-se, inicialmente, pelo método de rotação oblíqua (Promax) – mesmo método utilizado na elaboração do EVT-R, e normalização de Kaiser (autovalor maior que 1,0), oito fatores, os quais são apresentados na Tabela 8. Vale ressaltar que a amostra obteve KMO de 0,88, BTS de 3.919 e comunalidades superiores a 0,5 em todas as variáveis, sendo considerada válida para este tipo de análise.

Na aplicação da Análise Fatorial foi considerada a formação dos quatro principais fatores, que juntos representam 52,78% da variância explicada acumulada. Desconsiderando os itens 31 e 23 por possuírem carga fatorial menor do que 0,7 (ainda que sejam valores relevantes), pode-se observar que esses quatro fatores são aderentes àqueles propostos no EVT-R (contendo o mesmo conjunto de variáveis). Isto já era esperado, uma vez que aquele instrumento foi proposto e validado utilizando-se de análise fatorial para determinação dos valores relativos ao trabalho.

Deste modo, optou-se por nomeá-los usando a mesma nomenclatura utilizada por Porto e Pilati (2010), quer sejam: realização (Fator 1); universalismo e benevolência (Fator 2); autodeterminação e estimulação (Fator 3) e segurança (Fator 4). Esta decisão foi tomada a fim de facilitar comparações entre os resultados da pesquisa.



Tabela 8 –Matriz de Estrutura da Análise Fatorial

<b>Indicadores</b>	<b>Fator</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
10. Ser admirado pelo meu trabalho	Realização	0,85							
13. Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho		0,83							
14. Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho.		0,78							
11. Ser bem-sucedido na minha profissão		0,76							
4. Demonstrar minhas competências		0,76							
31. Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos		0,69							
		0,59							
2. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	Universalismo e Benevolência		0,87						
15. Ser útil para a sociedade			0,84						
3. Combater injustiças sociais			0,82						
18. Ter compromisso social			0,80						
1. Ajudar os outros			0,79						
27. Ter um trabalho inovador	Autodeterminação e Estimulação			0,86					
32. Ter um trabalho que requer originalidade				0,85					
26. Ter um trabalho criativo				0,84					
19. Ter desafios constantes				0,64					
30. Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas				0,62					
12. Ser independente financeiramente	Segurança				0,85				
8. Poder me sustentar financeiramente					0,81				
5. Obter estabilidade financeira					0,81				
22. Ter melhores condições de vida					0,71				
6. Ganhar dinheiro					0,70				
24. Ter um trabalho arriscado						0,74			
						0,72			
						0,62			
						0,61			
29. Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos						0,61			
9. Respeitar a hierarquia							0,80		
7. Obedecer às normas do trabalho							0,77		
21. Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho								0,86	
17. Ter autonomia na realização das minhas tarefas								0,81	
									0,67
25. Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara									0,61
28. Ter um trabalho organizado									0,52
Autovalor		10,61	3,16	2,50	1,67	1,44	1,36	1,21	1,00
Porcentagem da Variância Explicada		31,22	9,29	7,34	4,93	4,23	3,99	3,57	2,95
Porcentagem da Variância Explicada Acumulada		31,22	40,51	47,85	52,78	57,01	60,99	64,57	67,51

Esta aderência não foi observada para os demais fatores apresentados na Tabela 6 (conformidade e poder), já que os componentes gerados não possuem a mesma correspondência com o EVT-R (mesmo conjunto de variáveis por fator). Como o objetivo deste trabalho não é definir novos fatores ou reformular aquele instrumento, esses novos possíveis fatores não serão explicitados aqui. Outra razão já mencionada é a capacidade de explicação dos quatro primeiros fatores.

Embora a Análise Fatorial não defina uma ordem de priorização dos fatores, seus resultados apontam que os funcionários ingressantes no Banco Beta esperam encontrar um trabalho que lhes garantam: realização, universalismo e benevolência, autodeterminação e estimulação, e segurança. As discussões sobre o que esses valores representam foram feitas na seção anterior.

Outro dado relevante extraído da análise fatorial vem da matriz de correlação dos componentes (Tabela 9), a qual demonstra a coerência com a estrutura circular de valores de Schwartz (2005a) apresentada na Figura 3. Observa-se uma correlação positiva moderada (0,48) entre os fatores 1 (realização) e 4 (segurança). O mesmo é verificado entre os fatores 2 (universalismo e benevolência) e 3 (autodeterminação e estimulação) com grau de correlação de 0,47. Estas correlações positivas refletem a proximidade espacial que os valores possuem no construto de Schwartz (2005a)

Tabela 9 –Matriz de Correlação dos Componentes

Componente	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,00	0,38	0,47	0,48	0,45	0,23	0,28	0,33
2		1,00	0,47	0,16	0,29	0,24	0,28	0,15
3			1,00	0,25	0,42	0,13	0,31	0,24
4				1,00	0,24	0,10	0,15	0,27
5					1,00	0,06	0,33	0,21
6						1,00	0,17	0,14
7							1,00	0,14
8								1,00

Por fim, existe coerência quando se analisam os VRT isoladamente (Tabela 5) e agrupados em fatores (Tabelas 6 e 7). Neste caso, estão no topo da priorização os valores associados à segurança e na base (menos priorizado) os valores associados ao status e dominação.

### 5.3 Análise comparativa (Valores culturais e Valores Relativos ao Trabalho)

Este trabalho tem o objetivo de analisar o alinhamento entre os valores organizacionais do Banco Beta e os valores relativos ao trabalho das pessoas que o procuram como empregador. Deste modo, esta seção compara os valores culturais do Banco Beta descritos no Capítulo 3 com os resultados por fatores obtidos na aplicação do survey.

O Quadro 16, elaborado por Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005) mostra a correspondência entre os construtos do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) utilizado para identificação dos valores culturais de organização com os tipos motivacionais (fatores) apontados na Teoria dos Valores Humanos de Schwartz (1992). Por exemplo, pode-se afirmar que o fator Autonomia do IPVO corresponde ao fator Autodeterminação e Estimulação dos valores pessoais. Desta forma, segundo esses estudos, é possível tecer análises comparativas e de correspondência entre valores pessoais e organizacionais.

Esta correspondência também é evidenciada por Porto e Tamayo (2007), o que nos permite fazer a mesma comparação por se tratarem de representação da mesma grandeza.

Quadro 16 – Fatores do IPVO, correspondência dos valores pessoais com os tipos motivacionais, significados e coeficiência alpha dos valores organizacionais

Fatores (Valores Organizacionais)	Correspondência com Valores Pessoais	Significados (metas)	Alpha
Autonomia	Autodeterminação e Estimulação	Oferecer retos desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.	0,87
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.	0,87
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.	0,80
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	0,80
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes	0,81
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização	0,75
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.	0,75
Ética	Benevolência e Universalismo	Promover a justiça e a igualdade no trabalho, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade	0,86

Fonte: Tamayo (2005); Oliveira e Tamayo (2004).

#### 5.3.1 VRT e Valores Corporativos

Uma primeira análise comparativa é feita entre os valores relativos ao trabalho identificados na pesquisa e os valores corporativos. Entende-se por valores corporativos

aqueles deliberadamente declarados pela organização (LINSTEAD; GRAFTON-SMALL, 1992).

O Quadro 14 da Seção 3.2.1, que indica os principais valores corporativos declarados pelo Banco Beta, sugere forte presença dos componentes do valor Benevolência e Universalismo ao declarar o que chamou dos valores “Ética”, “Potencial Humano”, “Sustentabilidade” e “Eficiência”. Neste caso, o BB faz referência à necessidade de atender os objetivos de todos os seus públicos envolvidos (stakeholders), notadamente a sociedade. Na sua crença, o BB também salienta a responsabilização de todos na concepção de “um mundo bom”. Observa-se que existe um alinhamento entre esse discurso oficial e as expectativas dos ingressantes, já que o fator “Benevolência e Universalismo” mostrou-se significativo tanto no método do EVT-R como na Análise Fatorial.

Com relação ao VRT “segurança”, priorizado pelos funcionários ingressantes na instituição conforme Tabela 5 (Seção 5.2.1), verifica-se que embora não exista um valor corporativo específico com esse nome, a organização declara possuir a preocupação com todos os públicos, inclusive o interno. Os “valores” espírito público, ética, unicidade e sustentabilidade (descritos na Seção 3.2) trazem elementos deste valor “Segurança”, que pode ser entendido por Tamayo (2005) como “segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo”. Assim, embora não exista um valor corporativo específico, pode-se afirmar a presença deste VRT entre os valores corporativos.

Segundo o mesmo autor, os dois fatores “realização” e “poder” (Tabela 5) representam valores relacionados à estima social. O primeiro valor envolve a demonstração ativa de um desempenho bem sucedido, e o segundo valor à consecução e manutenção de uma posição dominante. Recorda-se que o fator realização está entre os mais valorizados pelos ingressantes, já o fator poder obteve o menor índice de priorização e também não foi apontado na Análise Fatorial. Ao compará-los com os valores corporativos do BB, verifica-se ênfase em ambos os aspectos: realização nos termos da missão e dos “valores” competência, potencial humano, eficiência e agilidade; poder nos termos da visão de futuro.

Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores relativos ao fator “autodeterminação e estimulação” referem-se à busca de aperfeiçoamento, expressos pela competência, criatividade e abertura para desafios. Entre os valores corporativos, o Banco Beta faz referência a tais valores quando se observa no Quadro 14, a descrição dos valores corporativos competência, inovação e eficiência, bem como em todos os termos que enfatizam a competitividade. Neste ponto, é importante observar uma divergência entre os valores corporativos e as expectativas dos ingressantes. Embora bastante destacado na cultura

corporativa, os ingressantes não esperam um ambiente de trabalho que estimule esse valor. Tal apontamento será mais abordado na próxima seção.

Por fim, com relação ao VRT “conformidade”, não se evidenciou referências diretas nos valores corporativos, exceto quando há menção à ética, onde se supõe a conformidade estar incluída. Contudo, entende-se que tal VRT não está presente dentre os valores corporativos, havendo neste ponto outro desalinhamento.

O Quadro 17 busca sintetizar o resultado das análises discutidas nesta seção acerca do alinhamento entre os VRT dos funcionários ingressantes e os Valores Corporativos do Banco Beta, as quais foram feitas mediante os resultados encontrados na pesquisa e a própria visão do autor (observação participante).

Quadro 17 – Análise entre VRT e Valores Corporativos

<b>VRT apurados pelo EVT-R</b>	<b>Valores Corporativos</b>	<b>Alinhamento</b>
Segurança	Espírito Público, Ética, Unicidade e Sustentabilidade	Sim
Realização	Missão, Competência, Potencial Humano, Eficiência e Agilidade	Sim
Conformidade	Não observado	Não Avaliável
Universalismo e Benevolência	Crença, Ética, Potencial Humano, Sustentabilidade e Eficiência	Sim
Autodeterminação e Estimulação	Competência, Inovação e Eficiência	Não
Poder	Visão de Futuro	Não

### 5.3.2 VRT e Valores Organizacionais

Esta seção compara os valores relativos ao trabalho (VRT) dos candidatos que procuraram o Banco Beta como empregador e a cultura organizacional (aqui representada pelos valores organizacionais) presente na empresa. Inicialmente serão comparados os VRT comuns aos métodos de redução de variáveis (EVT-R e análise fatorial).

Um primeiro VRT comum é o **Segurança**. Esta dimensão da teoria dos valores humanos de Schwartz não é explicitada pelo IPVO utilizado por Bedani (2008) para determinação dos valores organizacionais do BB. Contudo, a síntese dos valores organizacionais do BB feita a partir da bibliografia disponível (seção 3.2.2), permite a realização dessa comparação.

Na pesquisa, ficou evidenciado o desejo dos ingressantes por uma organização capaz de lhes fornecer estabilidade financeira. Independência financeira, capacidade de se sustentar e ter melhores condições de vida foram alguns dos itens mais valorizados pelos

respondentes e ratificados nas análises que visavam a redução dos fatores, indicando a busca por segurança pelos respondentes.

Pode-se afirmar que este valor é compartilhado na cultura organizacional, pois há conclusões da existência de um sentimento de coletivismo e afeição dos funcionários com a empresa de forma recíproca ao sentimento de que ela lhes fornece proteção, estabilidade e segurança (SANTOS, 2005; ROCHA, 1994). Hilal (2003) também observa esse mecanismo de “troca” do trabalho pela remuneração e uma satisfação com a mesma, uma vez que foi atribuída pouca importância aos benefícios adicionais oferecidos pela empresa, denotando aceitação das condições oferecidas. Portanto, tais apontamentos nos indicam a existência de uma cultura utilitária (ETZIONI, 1975) na instituição financeira e uma satisfação dos seus colaboradores com a segurança oferecida pela mesma, indicando alinhamento entre este VO e os VRT dos funcionários entrantes.

O fator **Realização** aparece na sequência das prioridades dos respondentes apuradas pelo método de apuração do EVT-R. Ele refere-se à capacidade de demonstração ativa de competência em relação aos padrões aprovados socialmente (TAMAYO, 2005). Ser admirado pela capacidade de trabalho, ter a competência reconhecida e ser respeitado profissionalmente são alguns dos valores individuais que formam este fator. Portanto, os ingressantes buscam um ambiente de trabalho justo, baseado na meritocracia e que lhes forneça a oportunidade de se desenvolverem profissionalmente.

Quando este VRT é comparado com os valores organizacionais do Banco Beta observa-se forte alinhamento entre ambos. Em Bedani (2008), realização aparece como um valor central, demonstrando que a empresa valoriza e encoraja, no geral, a competência dos trabalhadores. Contudo observa-se nos apontamentos de Santos (2005) e Hilal (2003) que existe na instituição financeira uma valorização paralela em termos de ascensão profissional mais ligada à rede de relacionamentos do que à competência, refletindo de certo modo a cultura brasileira, onde o personalismo orienta as relações sociais (Santos, 2005). Tal ponto mereceria atenção da administração do BB, uma vez que tal prática poderá gerar desestímulo e incredulidade das suas políticas de ascensão profissional, com efeitos na motivação e no desempenho dos colaboradores.

Outro fator comum observado na análise dos valores de forma agrupada é o fator **Universalismo e Benevolência**. Universalismo representa valores relativos à capacidade de contribuir para o desenvolvimento da sociedade, ajudar os outros e ter compromisso social. Portanto, encontrar um trabalho com esta natureza é desejado pelos ingressantes. Neste ponto, pode-se afirmar que existe alinhamento deste com os valores organizacionais do Banco Beta.

O reconhecimento do Banco Beta no desenvolvimento da sociedade é evidenciado em diversos trabalhos (ROCHA, 1994; SANTOS, 2005; PORTO et al., 2015). Mais especificamente, em Porto et al. (2015) a preocupação com o desenvolvimento social é demonstrada pela ética nos relacionamentos com clientes e sociedade e pela responsabilidade socioambiental. Santos (2005) também já apontava que este valor organizacional é um dos motivos do sentimento de feição afetiva dos empregados pela empresa, embora gere nos mesmos um sentimento dúbio quanto ao seu papel (social ou comercial) quando são cobrados pelo cumprimento de metas como num banco comercial.

O subfator Benevolência também enfatiza a proteção e fortalecimento do bem estar do outro, mas mais especificamente no próprio grupo. Bedani (2008) salienta que este valor organizacional possui uma posição setorial dentro da organização (menor grau de compartilhamento entre seus membros), notadamente pelo sentimento de que alguns grupos são (ou assim são percebidos) privilegiados na distribuição de justiça. Esta percepção de injustiça contrasta com as expectativas dos ingressantes de querer um ambiente justo, no qual o reconhecimento seja pautado no desempenho e competência. Tal ponto, portanto, não estaria congruente com o VRT benevolência, merecendo atenção da organização.

Ainda em relação ao subfator Benevolência, o “foco nos funcionários”, que demonstraria uma preocupação do BB com seus colaboradores também aparece na pesquisa de Porto et al. (2015) com a dimensão menos valorizada pela organização (menores médias). Isto implica em dizer que os próprios funcionários do BB não veem um comprometimento da instituição com o seu bem-estar (Porto et al., 2015). A insatisfação com o trabalho é também evidenciada nos trabalhos de Hilal (2003), Santos (2005) e Bedani (2008). Este último chamando atenção para os riscos à saúde do trabalhador e ao desempenho comercial e financeiro da instituição financeira quando o tema bem-estar é negligenciado (valor organizacional de menor representatividade encontrado em sua pesquisa). Portanto, não se evidenciou alinhamento entre VRT e VO quanto à Benevolência.

O fator **Autodeterminação e Estimulação**, último fator compartilhado pelos métodos de redução de variáveis, apresentou uma importância moderada (média 3,41) na priorização dos respondentes. Embora cinco valores individuais desse construto formem um dos quatro principais fatores apontados na análise fatorial, isto não significa que este fator tem alta prioridade para o grupo pesquisado uma vez que aquela técnica não mede o grau de priorização dos valores. As variáveis individuais deste fator estão relacionadas ao desejo de se ter um trabalho capaz de gerar motivação pela inovação, desafios e estima social nos ingressantes.

Como apontado, este fator (**Autodeterminação e Estimulação**) está localizado espacialmente no lado oposto ao do fator Conservação na estrutura circular de valores de Schwartz (Figura 2), no tipo motivacional de segunda ordem “abertura à mudança”. Este resultado demonstra coerência com sua teoria, uma vez que suas motivações seriam opostas às de segurança, principal valor priorizado pela amostra. Deste modo, pode-se inferir que os funcionários que procuram o Banco Beta para trabalhar não esperam um trabalho que lhes dê liberdade de ação, estímulos à criatividade, variedade de tarefas e desafios. Os trabalhos de Bedani (2008) e Porto et al. (2015) demonstram que os próprios funcionários do BB não corroboram esses valores como característicos da cultura organizacional do BB já que, por exemplo, o valor autonomia figura na penúltima posição em Bedani (2008) e na última dentre as identificadas por Porto et al (2015). Portanto, pode-se afirmar que existe um tipo de alinhamento entre o que os ingressantes esperam e o que eles irão encontrar na cultura do BB.

Dando sequência à análise, são abordados agora os fatores identificados pelo instrumento EVT-R, porém cujo construto não foi confirmado na presente amostra quando efetuada análise fatorial. Portanto, há de se ressaltar que os resultados obtidos para esses fatores mereceriam melhor análise em trabalhos futuros.

**Conformidade** é o terceiro fator com maior relevância na priorização obtida pelo EVT-R (média de 4,17). Os valores relativos a este fator significam que os funcionários ingressantes almejam um ambiente de trabalho organizado e possuem capacidade de respeito às normas de trabalho e à hierarquia, por exemplo. Observa-se a existência de considerável alinhamento deste fator com a cultura do Banco Beta. Acredita-se que pelo fato de ser uma instituição financeira sujeita à legislação e normas, inclusive internacionais, o tema obediência às normas e aos padrões é citado como central nas pesquisas de Bedani (2008), Santos (2005) e Porto et al. (2015).

Tais trabalhos expõem que a padronização garantiria maior segurança na condução dos negócios e no enfrentamento de adversidades, sendo característica tão marcante que é evidenciada nos artefatos visíveis da organização (leiautes, textos escritos, linguajar, etc). Todavia, Santos (2005), Hilal (2003) e Porto et al. (2015) identificaram que o excesso de formalismo e normatização geram comportamentos de burla às regras dentro da organização. Os autores denominaram este comportamento de “jeitinho brasileiro”, evidenciando ao mesmo tempo, uma quebra neste valor conformidade e estímulo indireto à criatividade. Este ponto também merece atenção por parte da organização, uma vez que pode comprometer diretamente a conformidade.



A busca pela criação de um ambiente de trabalho com boa interação e funcionamento dos grupos, também característica do valor Conformidade, é evidenciada pelos estudos sobre a cultura do Banco Beta. Santos (2005), por exemplo, aponta a cultura da evitação de conflitos por meio da linguagem cordial e do respeito na comunicação escrita. Porto et al. (2015) também enfatizam o respeito à hierarquia.

Por último, o fator **Poder** pode ser considerado o VRT menos priorizado pelos candidatos que procuraram o Banco Beta para trabalhar. Isto significa que eles não procuram um emprego que lhes proporcione algum tipo de competição ou superioridade com relação às outras pessoas. Essas expectativas (VRT) são correspondentes aos valores organizacionais Domínio e Prestígio apontados por Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo (2005). É interessante notar que segundo a lógica da estrutura circular de Schwartz (2005a) este fator possui compatibilidade com o fator Segurança, não sendo teoricamente esperado que estivessem em posições opostas dentro da priorização axiológica. Ainda mais por figurar espacialmente entre Segurança e Realização, este último alcançando a segunda posição na escala de prioridades.

A explicação pode encontrar-se justamente na análise dos fatores correspondentes ao VRT poder. Domínio está relacionado à ocupação de uma posição dominante dentro de um sistema maior e contradiz o fator Universalismo, altamente estimado na organização conforme descrito anteriormente. A competitividade, a busca de um papel de liderança e do reconhecimento pela sociedade foram identificadas como características da cultura da organização em todos os trabalhos pesquisados (BEDANI, 2008; HILAL, 2003; PORTO et al., 2015; ROCHA, 1994; SANTOS, 2005). Estes valores organizacionais figuram como aqueles mais presentes na cultura organizacional, denotando o desalinhamento entre o que a empresa e os funcionários ingressantes esperam.

Já Prestígio não está relacionado à ocupação de uma posição de dominação, mas ao simples reconhecimento social de sua competência, motivação análoga ao fator Realização, segunda prioridade dos funcionários entrantes conforme também relatado anteriormente, justificando sua desvalorização pela amostra. Essa dicotomia é relatada como um dificultador dentro da organização por gerar dualidade de identidade nos funcionários, segundo Santos (2005). Retomando os valores corporativos relatados por Salim (2014), o duplo papel (busca de reconhecimento pelo papel social, que chamou de “espírito público”, coexistente com a busca de competitividade e rentabilidade) encontra-se na própria missão da empresa. Este é mais um ponto de atenção aos administradores da organização envolvida na pesquisa.

Por fim, o Quadro 18 busca sintetizar o resultado das análises discutidas nesta seção acerca do alinhamento entre os VRT dos funcionários ingressantes e os Valores Organizacionais do Banco Beta, as quais foram feitas mediante os resultados encontrados na pesquisa e a própria visão do autor (observação participante).

Quadro 18 –Análise entre VRT e Valores Organizacionais

<b>VRT apurados pelo EVT-R</b>	<b>Valores Organizacionais</b>	<b>Alinhamento</b>
Segurança	Segurança	Sim
Realização	Realização	Parcial
Conformidade	Conformidade	Sim
Universalismo e Benevolência	Preocupação com a coletividade	Parcial
Autodeterminação e Estimulação	Autonomia	Sim
Poder	Domínio e Prestígio	Não

## 6. CONCLUSÃO

Para introduzir o presente capítulo retoma-se a citação de Geertz (2012, p.4): “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”. Assim se faz para evidenciar, diante de toda a discussão deste trabalho, a influência que cada indivíduo tem em seu meio e vice-versa.

Sendo a cultura organizacional entendida como a comunhão de valores sobrepostos de todas as subculturas e de seus membros (Linstead; Grafton-Small, 1992), ela é formada por representações mentais compartilhadas (Porto et al., 2015) que orientam o comportamento dos indivíduos naquele contexto.

Portanto, a cultura organizacional não é algo imutável, sendo modificada a partir de diferentes variáveis. Entre as quais, os valores trazidos por novos integrantes de uma organização. Trata-se de uma relação de simbiose, nem sempre consensual entre os autores. Na concepção de Schein (2009), os valores culturais prevalecerão sobre os indivíduos, mudando seu modo de perceber, pensar e sentir. Na concepção de Linstead e Grafton-Small (1992, p.333) a primeira sofrerá impacto dos valores trazidos pelos novos membros, já que a cultura organizacional “ênfatiza a criatividade dos membros da organização como criadores de cultura, talvez resistindo ou ironicamente avaliando a cultura dominante”.

Assim, este trabalho discutiu várias características e implicações teóricas sobre a cultura organizacional. Partindo da concepção de cultura geral, por meio de um processo de delimitação de escopo, o trabalho abordou a influência dos contextos nacionais na formação da cultura organizacional. Posteriormente, centralizou-se o foco no contexto das organizações, passando-se a discutir o processo de formação desta cultura e seus elementos constituintes. Evidenciou-se que os indivíduos são o insumo para qualquer discussão sobre o tema, uma vez que são criadores e criaturas deste fenômeno.

Com base nesta concepção e fundamentado nos modelos de investigação apontados na bibliografia pesquisada, identificou os valores relativos ao trabalho de um grupo de pessoas que busca ingressar numa das maiores instituições financeiras do país. Por fim, comparou esses valores aos valores organizacionais daquela instituição.

A análise feita sobre o alinhamento entre os valores destes dois universos serve para administradores da organização compreender a dinâmica que se formará quando os indivíduos fizerem parte do corpo funcional da organização, com possíveis impactos em sua cultura vigente. Desta forma, pode auxiliar na elaboração de eventuais estratégias de intervenção.

Este capítulo apresenta algumas considerações sobre os resultados. As questões de pesquisa e os objetivos são revistos com o propósito de tornar mais claras as conclusões do trabalho. Discussões acerca das limitações do trabalho e a perspectiva de futuros trabalhos são realizadas ao final do capítulo.

## **6.1 Implicações da pesquisa**

Ter a capacidade de fazer a leitura do contexto que se pretende organizar ou administrar é missão de um profissional eficaz, conforme apontou Morgan (2009). Assim, são feitas algumas ponderações que podem servir aos administradores da instituição financeira pesquisada.

Observa-se que tanto os valores relativos ao trabalho (VRT) dos funcionários ingressantes (aos quais chamamos de “expectativa” na delimitação dos objetivos específicos pela sua relação com as motivações inerentes ao conceito de valores) quanto os valores organizacionais do Banco Beta encontram alinhamento na predileção pela preservação e respeito às práticas tradicionais e às normas, e pela proteção da estabilidade, características do tipo motivacional de segunda ordem “conservação” (Schwartz, 2005a), localizado no hemisfério direito da Estrutura Circular de Valores. Nota-se congruência de tais valores com as características culturais de rejeição à incerteza relatadas por Hofstede (2003, apud SANTOS, F., 2005) e de burocratismo relado por Carbone (2000). Segundo Schwartz (2005a), este conjunto de valores aglutinados nos fatores Segurança e Conformidade servem para lidar com a ansiedade derivada das incertezas do mundo social e físico. Ambos os sujeitos (empregados e empresa) demonstraram possuir, nos resultados aqui apresentados, congruência em suas motivações subjacentes de sobrevivência.

Uma primeira implicação da pesquisa refere-se ao fator “Poder”. Valores relacionados a este fator aparecem em polos opostos na priorização de cada grupo (funcionários ingressantes e Banco Beta). Enquanto que para a organização esta dimensão aparece em primeiro lugar numa escala de priorização, valorizando uma posição de domínio e competitividade, para os funcionários esta é a dimensão menos desejada. Infere-se que a empresa busca a competitividade do mercado com uma postura mais agressiva, enquanto que os funcionários ingressantes buscam uma postura mais alinhada a um ambiente seguro e estável.

Este ponto merece atenção dos administradores do Banco Beta, uma vez que pode influenciar diretamente nos resultados alcançados pela organização, assim como na saúde e na satisfação dos funcionários. Quando esses não compartilham dos mesmos objetivos da organização (busca uma postura de domínio do mercado), provavelmente o farão com sentimento de contrariedade e com motivação pouca expressiva. Seus comportamentos serão pautados unicamente por ser uma exigência para a manutenção da “segurança”, tão almejada (permanência no emprego e garantia de remuneração, por exemplo) pelos respondentes.

Conforme afirma Schwartz (2005), os valores não são meras ideias objetivas e frias, mas crenças intimamente ligadas à emoção, que mobilizam as pessoas. Ao agir forçadamente contra suas motivações, os indivíduos tendem a desenvolver a insatisfação com seu comportamento. Ao observar nos trabalhos utilizados como dados secundários a percepção de que a empresa pouco se preocupa com o bem-estar e a satisfação dos funcionários, pode-se inferir que isto seja reflexo desta dinâmica. Assim, na busca pela Segurança, cria-se a relação entre organização e empregados de utilitarismo (salário/segurança em troca de mão-de-obra). Quando Bedani (2008) classifica a cultura do Banco Beta como do tipo Executiva, o faz para evidenciar a relação da utilização de mão-de-obra com foco basicamente na obtenção da produtividade e eficiência.

Contudo, reflexos desta relação utilitarista podem surgir, principalmente, na lealdade dos empregados com a empresa. Enquanto meio para garantir sua sobrevivência, ela servirá apenas para este propósito, sem envolvimento efetivo com a tarefa. Aspectos necessários à atividade da empresa, como a Conformidade, podem ser comprometidos, quer por influência deste sentimento, quer pelo constatado comportamento do “jeitinho brasileiro” de burlar um sistema fortemente normatizado, característica da cultura nacional segundo Freitas, A. (2014).

O utilitarismo tem reflexos inclusive na intenção dos funcionários em permanecer na empresa que, segundo Hilal (2003), não é de longo período. A autora observou que eles geralmente não pretendem aposentar na empresa. Também evidenciou a identificação de comportamentos que DaMatta (1997) chamou de “perfil do malandro”, que conjuga justamente esta dinâmica antagônica entre a necessidade imperativa de sobrevivência e a inerente aversão ao trabalho.

Sugere-se duas possibilidades de atuação do Banco com relação a esta primeira implicação: não confrontar a relação de utilitarismo e estimular o desempenho e dominação do mercado através de ações de evidenciação e reforço dos benefícios e remuneração

oferecidos (ainda que sob os riscos citados anteriormente), e/ou estimular nos funcionários, através de ações de capacitação interna e endomarketing, a reflexão sobre os ganhos sociais que a aplicação dos produtos do BB teriam sobre a sociedade e, por isso, valeria a pena buscar uma posição de domínio de mercado.

A proposição da empresa de “ser um banco de mercado com espírito público” (SALIM, 2014), constante de seus valores corporativos declarados, talvez já seja uma resposta a essa constatação. Na qualidade de pesquisador *insider* (integrante do corpo funcional da empresa) pode-se observar que a instituição financeira vem trabalhando desde 2013 em campanhas internas de endomarketing a reflexão sobre o significado do trabalho.

Uma segunda implicação que se pretende destacar como digna de atenção pelo Banco Beta é com relação aos seus processos de ascensão profissional. Relacionados aos valores de Realização, observou-se nos dados secundários que embora existam normatizações para tal processo, há uma percepção do corpo funcional de que se valoriza mais aspectos de relacionamento com superiores do que a própria competência profissional, algo que vai de encontro ao que é esperado pelos futuros ingressantes. O descrédito na valorização do bom desempenho pode ter consequência direta no comprometimento dos funcionários e no resultado dos negócios da empresa. Uma vez que se dedicar e cumprir as metas e fazer um bom trabalho não é garantidor de reconhecimento em termos de ascensão profissional, cada vez menos atenção pode ser dada a tal comportamento pelos funcionários.

Como proposta de atuação para a empresa sugere-se que a mesma posicione-se fortemente quanto ao tipo de ascensão profissional utilizada, quer seja pela garantia de que seus valores corporativos sejam respeitados na prática cotidiana (fortes controles sobre a observação de competências e resultados nas promoções internas), quer pela mudança no discurso institucional deixando evidente que poderão existir critérios subjetivos nestes processos. Assim, a dicotomia entre discurso e prática deixariam de existir e os funcionários buscariam posicionar-se profissionalmente seguindo as regras definidas.

Novamente na qualidade de pesquisador *insider*, observou-se que o Banco Beta tem reforçado em seu discurso institucional a utilização de critérios objetivos baseados no mérito em processos seletivos, criando mecanismos de reconhecimento interno àqueles que se utilizam de tais práticas. Contudo, somente pesquisas adicionais sobre o valor organizacional Realização poderão indicar se tais medidas trouxeram ou trarão impactos na percepção dos funcionários.

Outra implicação refere-se ao fator Universalismo, que é outra categoria de valor para o qual o Banco parece ter assumido uma postura mais explícita, que favorece a

mitigação do sentimento de dualidade e insatisfação em seu corpo funcional. Nos seus valores corporativos faz menção direta ao papel do Banco como agente de apoio no desenvolvimento da sociedade, de maneira conjunta com a necessidade de ser um banco competitivo e rentável, não havendo para ele, sobreposição de um papel sobre o outro.

Associada a sua composição acionária, a existência de uma suposta dicotomia quanto à sua identidade (público *versus* privado) traria insatisfação para o seu corpo funcional por serem eles rotulados externamente como funcionários públicos (trabalhadores de uma empresa com função pública) no seu espectro estereotipado de acomodação (que de certa forma se confirmou pela baixa priorização do valor relativo ao trabalho “Poder” pelos respondentes da pesquisa), e cobrados internamente como funcionários de mercado.

Destaca-se como outra implicação, a identificação da imagem que a sociedade possui sobre o Banco Beta. Indiretamente, conforme proposto no capítulo inicial, ao se considerar os candidatos que buscaram a empresa para trabalhar como representantes dessa sociedade e seus VRT como representações das metas que possuem em relação ao trabalho, pode-se inferir que o resultado do *survey* corresponde à percepção que se tem sobre os valores vigentes na organização já que lá teriam esses anseios atendidos. Deste modo, a instituição financeira seria uma empresa que proporciona segurança ao seu corpo funcional, que é reconhecida socialmente pelas suas realizações, sendo uma instituição confiável no sentido de cumprir normas e regulamentos, atenta às necessidades da sociedade, onde seus funcionários não são chamados a desafios e mantém trabalhos rotineiros. Por fim, onde a competitividade para buscar status e dominância não são valorizados.

Para este último apontamento (crença de que a empresa não busca domínio no mercado, não havendo estímulo à competitividade), sugere-se como intervenção da empresa que suas estratégias de marketing evidenciem seu posicionamento de banco competitivo, que busca conquistar e dominar o mercado. Com relação aos funcionários ingressantes, é necessário para que haja atração de candidatos alinhados com a cultura corporativa que o edital dos concursos deixe evidente no perfil desejado para a o cargo a manutenção de alto índice de motivação diante de campanhas de vendas e busca pelo atingimento de metas.

Uma última implicação refere-se à constatação de certa incompatibilidade entre os valores corporativos (declarados pela organização) e os valores organizacionais (compartilhado entre seus membros). O fator Realização é declarado pelo Banco Beta como orientador de suas atividades, porém contestado pelos seus membros ao alegar que o bom desempenho muitas vezes não é reconhecido. Esta percepção, associada à de que a organização não se preocupa com o bem estar dos funcionários, faz com que o fator

Benevolência também não seja confirmado na prática. Autodeterminação e Estimulação são fatores presentes no discurso institucional, mas pouco valorizados na percepção de seus membros. Portanto, a atenção deve ser dada pelos administradores para que analisem a congruência entre discurso e prática, desenvolvendo eventuais estratégias de ajustamento. Aponta-se o risco de tais incongruências afetarem a satisfação dos funcionários, com impacto na sua produtividade e permanência na instituição.

Sugere-se, finalmente, como ferramenta de atuação do Banco Beta, a realização de procedimento similar a este trabalho, podendo ser viabilizado através da exigência que os candidatos respondam quando da inscrição no concurso a algum instrumento (como o EVT-R) que permita identificar seus valores relativos ao trabalho. Após análise das respostas dos aprovados, o mapeamento de eventuais desalinhamentos com a cultura corporativa serviria de base para a elaboração de uma grade de treinamentos que evidenciasse comportamentos desejáveis pela organização e estimulasse a reflexão quanto à necessidade de adequação por parte dos candidatos.

Para concluir, considera-se que a questão e os objetivos da pesquisa foram atendidos uma vez que a pesquisa survey permitiu identificar os valores relativos ao trabalho dos funcionários ingressantes no Banco Beta e os dados secundários permitiram identificar os valores culturais da organização. A análise comparativa apontou alinhamento dos valores relativos à Segurança, Realização, Universalismo, Autodeterminação e Estimulação, sendo os dois últimos pouco valorizados pelos dois públicos.

Vale destacar que o VRT Realização possui compatibilidade com o discurso institucional (valores corporativos), mas incompatibilidade com a prática percebida (valores organizacionais).

Benevolência e Poder são aqueles que não apresentaram alinhamento entre expectativas e valores organizacionais. A percepção de que a empresa se preocupa com a justiça e igualdade entre os funcionários (benevolência) é baixa entre os mesmos, ao tempo em que seria um dos motivos para os funcionários ingressantes buscarem a organização como empregador. Poder é outro valor antagônico entre os dois grupos, sendo altamente valorizado pela organização e não desejado pelos funcionários ingressantes.

Finaliza-se este trabalho com uma citação de Tamayo (2005) que traduz a importância da coerência entre valores relativos ao trabalho e valores organizacionais tanto para o trabalhador quanto para a empresa:



Os valores pessoais são representações cognitivas de necessidades pessoais e formas culturais de sua satisfação. Da mesma forma, os valores organizacionais podem ser considerados como representações cognitivas de exigências organizacionais. O paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais implica em dizer que as duas categorias de valores referem-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa (TAMAYO, 2005, p.162).

## 6.2 Limitações

É necessário apontar também as dificuldades e limitações do trabalho. A primeira limitação decorreu da amostra obtida para a pesquisa. O planejamento inicial era a utilização de uma amostra probabilística, onde todos os candidatos aprovados em concurso público e convocados a tomar posse no Banco Beta nos meses de março e abril de 2015 tivessem a mesma oportunidade de participar da pesquisa, sendo convidados via correio eletrônico.

Ocorre que a base de dados obtida pelo pesquisador junto à instituição financeira envolvida na pesquisa não continha o endereço eletrônico de todos esses candidatos, prejudicando a configuração planejada e a consequente generalização dos resultados. Contudo, a elevada taxa de retorno (17,8%) permitiu a análise de 211 questionários, podendo-se inferir que os valores relativos ao trabalho obtidos possuem grande probabilidade de serem compartilhados pelos demais funcionários ingressantes.

Outra limitação refere-se à dificuldade em se encontrar trabalhos que pudessem gerar dados secundários atuais para a pesquisa. Assim, os valores organizacionais considerados na análise foram apurados pelos pesquisadores consultados no período entre 2003 e 2011. Embora a cultura, na concepção da antropologia, necessite de um período considerável de tempo para sofrer modificações (AKTOUF, 1993), existe a hipótese de que a análise deste trabalho não esteja condizente com a atual cultura do Banco Beta.

Não obstante às limitações citadas, os dados obtidos da análise deste trabalho certamente trazem insumos para os gestores do Banco Beta, no mínimo trazendo luz aos valores que estão sendo incorporados na cultura organizacional a partir da posse dos candidatos que participaram da pesquisa.

### 6.3. Sugestões para trabalhos futuros

Os temas discutidos nesta dissertação ainda podem ser explorados dando um direcionamento diferente do que foi efetuado aqui. Vários pontos que não puderam ser examinados porque não faziam parte do escopo do trabalho ou demandariam um esforço maior de pesquisa para serem concretizados podem servir de inspiração para trabalhos futuros. Por isso, são expostas algumas sugestões de temas que podem ser desenvolvidos em trabalhos futuros.

O presente trabalho deteve-se na identificação dos VRT e inferiu impactos que teriam na cultura organizacional, sugerindo análise por parte dos gestores do Banco Beta. Contudo tais suposições necessitariam de constatação empírica num segundo momento. A reaplicação do EVT-R no mesmo público que respondeu a presente pesquisa poderá indicar se seus valores relativos ao trabalho se modificaram por influência dos valores culturais. Da mesma forma, a reaplicação do IPVO numa amostra semelhante à utilizada por Bedani (2008) poderá indicar se os valores organizacionais sofreram influência dos valores relativos ao trabalho introduzidos pelos novos funcionários.

Outro tema a ser explorado é justamente a identificação dos atuais valores organizacionais da instituição financeira envolvida na pesquisa. Tal pesquisa poderia comprovar as análises do presente trabalho ou permitir novas observações. Também seria adequado para a administração da organização obter o mapa cultural vigente e analisar se o mesmo está compatível com suas estratégias corporativas. Observou-se, por exemplo, uma divergência entre os valores que a organização declara possuir e aqueles percebidos de maneira compartilhada pelos seus funcionários.

Uma terceira sugestão é a conjugação de uma nova variável na análise, podendo o alinhamento estar associada, por exemplo, a uma medida do desempenho organizacional ou desempenho pessoal desses novos funcionários. Desta maneira o escopo seria ampliado e seus impactos avaliados mais objetivamente.

Por fim, espera-se que o presente trabalho contribua para a organização envolvida na pesquisa na análise e elaboração de suas estratégias corporativas, notadamente aquelas afeitas à área de recursos humanos. Do mesmo modo, entende-se que o trabalho pode servir para futuros pesquisadores da área, enquanto dados empíricos que possam ilustrar a existência de divergências entre uma cultura organizacional e os valores trazidos por novos membros. De forma geral, espera-se ter colaborado para a continuidade dos estudos sobre cultura organizacional e valores relativos ao trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, D., SANTOS, M.A.R., COSTA, A.F.B. Aplicação do coeficiente Alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública . In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30, São Carlos, 2010. **Anais...** [online]. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_131\\_840\\_16412.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_131_840_16412.pdf)>. Acesso em 09.jul.2015.

AKTOUF, O. Simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais à lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol.2. São Paulo: Atlas, 1993. p.39-80.

BARBOSA, A. C. Cultura organizacional: um estudo sobre a aplicação do Competing Values Framework em pesquisas nacionais e internacional. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.5, n.2, p.11-43, TRI II.2011. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/407/347>>. Acesso em: 16.jul.14

BEDANI, M. **Valores, práticas e criatividade organizacionais**: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária. 2008. 318p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

BORGES, L.O. **Significado do trabalho e socialização organizacional**: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. 1998. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e do Trabalho, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

BORGES, L.O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.4, n.1, p. 107-139, jan./jun.1999. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/epsic/v4n1/a07v04n1.pdf](http://www.scielo.br/pdf/epsic/v4n1/a07v04n1.pdf)>. Acesso em: 16.dez.2014

BORGES, L.O.; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.6, n.2, p. 177-194, jul./dez.2001. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf](http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n2/7272.pdf)> . Acesso em: 16.dez.2014

BORGES, L.O.; ALVES FILHO, A. A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST. **Avaliação Psicológica**, Porto Alegre, v.2, n.2, p. 123-145, dez.2003. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v2n2/v2n2a04.pdf>>. Acesso em: 16.dez.2014

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.215-248.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heineman, 1979. (tradução livre do prof Wellington Martins, EA/UFBa.). Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/30805860/Burrel-e-Morgan#scribd>>. Acesso em: 29.jun.2015

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Ed.Rev.Massachusetts: Addison-Wesley, 2006. 259p.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.34, n.2, p.133-144, mar./abr.2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6273/4864>>. Acesso em: 07.fev.2014

CARVALHO, M. G. Antropologia e as culturas organizacionais. In: REUNIÃO DE ANTROPOLOGIA DO MERCOSUL, 2., 1997, Piriápolis. **Anais...** Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutec-ct/article/viewFile/1025/625>>. Acesso em: 10.mai.2014

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: \_\_\_\_\_. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol.1. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.21-46.

DA MATA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 350p.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985. 118p.

DOMENICO, S. M. R. D.; LATORRE, S. Z.; TEIXEIRA, M. L. M. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** [online]. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=149&cod\\_evento\\_edicao=10&cod\\_edicao\\_trabalho=6187](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=6187)>. Acesso em: 02.out.2014

DUPUIS, J.P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J.F. . **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol.3. São Paulo: Atlas, 1996. p.231-251.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. Rev. Ed. Nova York: Free Press, 1975. 612p.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.27, n.4, p.7-18, out./dez.1987. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n4/v27n4a06.pdf>>. Acesso em: 10.mai.2014

\_\_\_\_\_. Desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-28

\_\_\_\_\_; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.283-294.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F.C.P.; CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2014. p.38-54.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set.2000. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=269](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=269)> . Acesso em: 27.dez.2014

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991a. 140p.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.31, n.3, p.73-82, jul./set.1991b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>>. Acesso em: 25.set.2014

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2012. 323p.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C.A. Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. **Revista de Administração Faces Journal**, v.2, n.2, jul./dez.2003. Disponível em: < <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/27/27>>. Acesso em: 29.jun.2015

GUIMARAES, R. Líder, cultura de marca e valor de mercado. In: MIGUELIS, C; ZANINI, M.T. **Liderança baseada em valores: caminhos para ação em cenários complexos e imprevisíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. p.1-19.

HILAL, A. **Dimensões e cluster de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. 256p.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Silabo, 2003. 308p.

\_\_\_\_\_. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v.2, n.1., dez.2011. Disponível em: <<http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>>. Acesso em: 03.fev.2015

LARAIA, R.B. **Cultura: um conceito antropológico**. 14.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001. 117p.

LINSTEAD, S; GRAFTON-SMALL, R. On reading organizational culture. **Organizational Studies**, v.13, n.3, p.331-355, jan.1992. Disponível em: <<http://oss.sagepub.com/content/13/3/331>>. Acesso em: 02.out.2014

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311p.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2, p.88-94, abr./jun.2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a08.pdf>>. Acesso em: 25.set.2014

\_\_\_\_\_. Existe uma maneira brasileira de administrar? Uma discussão sobre a utilização do conceito de cultura na Administração e Antropologia. **Revista Científica do IMAPES**, p.35-40, abr.2004.

\_\_\_\_\_. Novamente: podemos gerenciar a cultura? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n.2, p.248-249, abr./jun.2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n2/09.pdf>>. Acesso em: 25.set.2014

MENDES, G.H.S. **O processo de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica: caracterização da gestão e proposta de modelo de referência** Valores, práticas e

criatividade organizacionais. 2008. 307p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009. 424p.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.39, n.2, p.129-140, abr./mai./jun.2004. Disponível em: <<http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=V3902129.pdf>>. Acesso em: 17.out.2014

OLIVEIRA, T.M.V. Escalas de mensuração de atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. **Administração On Line**, v.2, n.2, abr./mai./jun. 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art22/tania.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art22/tania.htm)> . Acesso em: 29.jun.2015

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-105, jan./fev.2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 07.fev.2014

PORTO, J.B. et al. Valores organizacionais: evidências de adequação da teoria de valores culturais de Schwartz. **Manuscrito não publicado**, disponibilizado pela autora. Acesso em mai.2015.

\_\_\_\_\_; PILATI, R. Escala revisada de valores relativos ao trabalho – EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.23, n.1, p.73-82, jan./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v23n1/a10v23n1.pdf>>. Acesso em: 18.out.2014

\_\_\_\_\_; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.19, n.2, p. 145-152, mai./ago.2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v19n2/a06v19n2.pdf>> . Acesso em: 18.out.2014

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.23, n.1, p. 63-70, jan./mar./2007. Disponível em: < [www.scielo.br/pdf/ptp/v23n1/a08v23n1.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ptp/v23n1/a08v23n1.pdf)> Acesso em: 18.out.2014

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.295-307.

QUINN, R. et al. **Competências Gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 419p.

ROCHA, E.P.G. **Clientes e brasileiros:** notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil. Brasília: Direc/Desed/Banco do Brasil, 1994. 74p.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 301p.

ROMAN, A.R. **A linguagem da comunicação administrativa escrita do Banco do Brasil:** uma interpretação sociolinguística. 1993. 150p. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Letras, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1993.

RODRIGUES, L. C. A. et al. Antropologia e administração: um encontro nos estudos sobre cultura organizacional. In: Seminários em administração FEA-USP. 6. 2003, São Paulo. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/>>. Acesso em: 23.out.2014

SALIM, J.J. Sobre pessoas e organizações. In: FARO, C. **Administração bancária:** uma visão aplicada. Rio de Janeiro: FGV, 2014. p.229-263

SANTOS, F. F. F. **Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional:** estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A. 2005. 250p. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SANTOS, G.E.O. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 01.mai.2015.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. **Revista de Administração Contemporânea**, [online], v.2, n.1, p.47-66, jan./abr.1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a04.pdf>>. Acesso em: 25.set.2014

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, [online], v.6, n.1, p.187-207, jan./abr.2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n1/v6n1a11.pdf>>. Acesso em: 10.mai.2014

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009. 424p.

SCHWARTZ, S.H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M.P. **Advances in experimental social psychology.** Vol.24. San Diego: Academic, 1992. p.1-65



\_\_\_\_\_. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v.50, n.4, p. 19-45, 1994.

\_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005a. p. 21-55.

\_\_\_\_\_. Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005b. p. 56-95.

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

SILVA, L. P.; FADUL, E. M. C. Cultura organizacional em organização pública: as bases da mudança organizacional a partir da reforma gerencial. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 6., 2007, Rio de Janeiro. **Anais do Seget 2007**, 2007.

Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos07/1437\\_1437\\_Culturaorganizacionalorganizacoespublicas.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1437_1437_Culturaorganizacionalorganizacoespublicas.pdf)>. Acesso em: 01.mai.2014

SIQUEIRA, M.M.M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344p.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J.B. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. P.160-186.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: SIQUEIRA, M.M.M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.309-340.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.31, n.2., p.62-72, abr./jun.1996. Disponível em:  
<[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=166](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=166)>. Acesso em: 17.out.2014

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v.5, n.2, p.289-315, 2000. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2>>. Acesso em: 17.out.2014

APÊNDICE A

Mensagem de Encaminhamento do Questionário

Prezado(a) colaborador(a),

O objetivo deste e-mail é solicitar a sua participação em uma pesquisa desenvolvida no Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos. Mais especificamente, queremos identificar os motivos que levaram você a prestar um concurso público e quais são as suas expectativas referentes ao trabalho.

No seu caso, sabemos que foi aprovado em concurso público para o Banco Beta<sup>19</sup> e foi convocado a tomar posse naquela instituição financeira.

Reforçamos que esta pesquisa tem OBJETIVOS ACADÊMICOS e não se trata de uma pesquisa realizada pelo Banco do Brasil, nem faz parte de seu possível processo de admissão no Banco. A instituição apenas AUTORIZOU a sua realização e NÃO TERÁ ACESSO ÀS RESPOSTAS INDIVIDUAIS. Portanto, as opiniões aqui expressas são CONFIDENCIAIS, a participação é VOLUNTÁRIA e você NÃO SERÁ IDENTIFICADO.

Não existem respostas certas ou erradas. Apenas solicitamos que expresse verdadeiramente seu sentimento em relação ao que está sendo perguntado. Embora o preenchimento não deva tomar mais do que 10 minutos do seu tempo, caso sinta-se cansado durante o processo faça uma pausa e retorne ao preenchimento em seguida.

Os resultados desta pesquisa estarão disponíveis à consulta pública através de uma dissertação de mestrado, e espera-se que sua apresentação (dados agregados) sirva de subsídio às políticas de gestão de pessoas do Banco do Brasil, revertendo-se em benefícios aos respondentes enquanto potenciais funcionários daquela empresa.

Contamos com sua colaboração, respondendo ao questionário abaixo até o dia 03/05/15.

Em caso de dúvida você poderá consultar os pesquisadores através dos e-mails [valores@dep.ufscar.br](mailto:valores@dep.ufscar.br), [raquintiliano@gmail.com](mailto:raquintiliano@gmail.com) e/ou [glauco@dep.ufscar.br](mailto:glauco@dep.ufscar.br).

Desde já agradecemos sua preciosa colaboração.

Rodrigo A. Q. da Silva  
Mestrando

Prof. Dr. Glauco Mendes  
Coordenador da Pesquisa

---

<sup>19</sup> No encaminhamento original foi nomeado o Banco, aqui sendo utilizado nome fictício para preservar o sigilo exigido pela instituição financeira

APÊNDICE B  
Questionário

# Pesquisa da UFSCar autorizada pelo Banco do Brasil S.A.

Pesquisa do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

\*Obrigatório

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisadores: Rodrigo Quintiliano (Mestrando) e Prof. Dr. Glauco Henrique de Sousa Mendes (Orientador)

Instituição: Universidade Federal de São Carlos – Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos – PPGOSP.

Pesquisa: Alinhamento entre Cultura Organizacional e Valores Relativos ao Trabalho: um estudo de caso no Banco do Brasil.

Esta pesquisa que tem como objetivo avaliar o grau de correspondência entre as expectativas dos funcionários que procuraram o Banco do Brasil como empregador e a cultura organizacional presente na empresa. Essas expectativas serão representadas pelo modelo conceitual dos Valores Relativos ao Trabalho(1).

**INSTRUMENTO DA PESQUISA:** Essa pesquisa constitui-se de etapa única, referente à resposta ao instrumento Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho(2) e à questões de identificação sócio-demográficas. Caso você tenha interesse em participar, as informações obtidas neste processo serão compiladas e utilizadas de forma agregada, não sendo divulgadas de forma isolada.

**CONFIDENCIALIDADE:** Será garantido o anonimato dos respondentes, uma vez que as respostas serão utilizadas de forma agregada (média das notas atribuídas a cada questão da EVT-R e quantificação dos dados sócio-demográficos).

**RISCOS:** Os riscos possíveis nessa pesquisa será o de você ficar cansado(a), chateado(a) ou angustiado(a) em responder a questões relacionadas aos seus Valores Relativos ao Trabalho. Caso você se sinta cansado(a), poderá efetuar uma pausa e continuar a responder à pesquisa posteriormente. Se você ficar chateado(a) ou angustiado(a), os pesquisadores se comprometem a esclarecer as suas dúvidas sobre o assunto e ajudá-lo(a) a lidar com essa situação.

**BENEFÍCIOS:** Esta pesquisa pretende gerar benefícios indiretos aos participantes, caso estes venham a tomar posse na instituição financeira pesquisada, uma vez que seus resultados poderão servir de subsídios ao aperfeiçoamento de sua política de gestão de pessoas.

Você poderá imprimir ou salvar uma cópia deste termo onde consta o telefone e o e-mail do pesquisador, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação. Sua participação é voluntária e a qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento, sem qualquer prejuízo para você.

Considerando os itens acima expostos, eu, de maneira livre e esclarecida, expresso o meu interesse em participar desta pesquisa.

(1) PORTO, J.B.; TAMAYO, A. Escala de Valores Relativos ao Trabalho. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v.19, n.2, p.145-152, mai./ago.2003.

(2) PORTO, J.B.; PILATI, R. Etnoteorias Parentais: Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho – EVT-R. Psicologia: Reflexão e Crítica, v.23, n.1, p.73-82, 2010.

Endereço e telefone para contato com os pesquisadores  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos- UFSCar  
Tel. (17) 99611-11666 / (16) 3351-9540  
Email: [valores@dep.ufscar.br](mailto:valores@dep.ufscar.br), [raquintiliano@gmail.com](mailto:raquintiliano@gmail.com) e/ou [glauco@dep.ufscar.br](mailto:glauco@dep.ufscar.br).

Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar  
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da UFSCar  
Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905  
São Carlos - SP - Brasil.  
Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: [cephumanos@power.ufscar.br](mailto:cephumanos@power.ufscar.br)

Aceito participar deste estudo e, sendo minha participação totalmente voluntária, estou livre para a qualquer momento desistir de colaborar com a pesquisa, sem qualquer prejuízo para mim ou minha família. Também estou ciente da possibilidade de impressão do presente Termo através de meu computador, servindo esta como cópia do mesmo, e tive a possibilidade de lê-lo. \*

Para aceitar participar do estudo preencha seu nome completo no campo abaixo

Data \*

## PRIMEIRA PARTE – Qualificação do Respondente

Nesta primeira parte, escolha uma das alternativas da lista para responder às questões. O objetivo desta primeira etapa é traçar o perfil sociográfico dos respondentes.

Gênero \*

Escolaridade \*

Idade \*

UF de Residência Atual \*

Indique em qual Estado você reside atualmente



**UF onde tomará posse no BB \***

Indique em qual Estado você tomará posse, ou, ainda, se não pretende tomar posse

**Ocupação profissional atual \***

**Endereço de email no qual você recebeu o convite para participar da pesquisa \***

Esta informação é importante para confirmação da autenticidade do respondente e validação das respostas.

## SEGUNDA PARTE – Escala de Valores do Trabalho Revisada

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: "Quais são os princípios que orientam minha vida no trabalho?", mesmo que, atualmente, você não esteja trabalhando. Esses princípios constituem os valores do trabalho.

A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, marcando o número, abaixo de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA NO TRABALHO, esse princípio é:

- 1 Nada importante
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Quanto maior o número (1, 2, 3, 4, 5), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

**É IMPORTANTE PARA MIM:**

**1. Ajudar os outros \***

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

**2. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade \***

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

**3. Combater injustiças sociais \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**4. Demonstrar minhas competências \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**5. Obter estabilidade financeira \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**6. Ganhar dinheiro \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**7. Obedecer às normas do trabalho \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**8. Poder me sustentar financeiramente \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**9. Respeitar a hierarquia \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**10. Ser admirado pelo meu trabalho \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---



11. Ser bem-sucedido na minha profissão \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

12. Ser independente financeiramente \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

13. Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

14. Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho. \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

15. Ser útil para a sociedade \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

16. Supervisionar outras pessoas \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

17. Ter autonomia na realização das minhas tarefas \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

18. Ter compromisso social \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

**19. Ter desafios constantes \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**20. Ter fama \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**21. Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**22. Ter melhores condições de vida \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**23. Ter prestígio \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**24. Ter um trabalho arriscado \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**25. Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

**26. Ter um trabalho criativo \***

1 2 3 4 5

---

nada importante      extremamente importante

---

27. Ter um trabalho inovador \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

28. Ter um trabalho organizado \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

29. Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

30. Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

31. Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

32. Ter um trabalho que requer originalidade \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

33. Ter uma profissão reconhecida socialmente \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

34. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais \*

1 2 3 4 5

nada importante      extremamente importante

---

Enviar

100% concluído.

*Nunca envie senhas em Formulários Google.*

---

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

## APÊNDICE C

Análise estatística das variáveis individuais

Indicadores	Média	Desvio-Padrão	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Escala (%)				
							Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
8. Poder me sustentar financeiramente	4,66	0,57	5	5	3	5	-	-	5,2	21,2	71,6
12. Ser independente financeiramente	4,55	0,68	5	5	2	5	-	0,5	9,0	26,1	64,5
11. Ser bem-sucedido na minha profissão	4,48	0,66	5	5	3	5	-	-	9,5	30,2	60,3
5. Obter esta liberdade financeira	4,48	0,69	5	5	3	5	-	-	10,9	29,9	59,2
22. Ter melhores condições de vida	4,46	0,66	5	5	3	5	-	-	9,5	35,1	55,5
7. Obter as normas do trabalho	4,45	0,70	5	5	2	5	-	0,5	10,9	31,3	57,8
4. Demonstrar minhas competências	4,38	0,71	5	5	2	5	-	0,5	11,8	36,5	51,2
28. Ter um trabalho organizado	4,38	0,67	4	5	2	5	-	0,9	7,6	44,1	47,4
14. Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho	4,35	0,68	4	5	2	5	-	0,9	8,5	45,0	46,5
13. Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho	4,28	0,77	4	5	2	5	-	2,4	12,3	39,8	45,5
1. Ajudar os outros	4,28	0,75	4	5	2	5	-	1,4	13,7	40,3	44,5
2. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	4,25	0,81	4	5	1	5	0,9	0,9	14,7	38,9	44,5
9. Reverter a herança	4,26	0,78	4	5	2	5	-	1,9	15,2	38,4	44,5
15. Ser útil para a sociedade	4,24	0,82	4	5	1	5	0,5	1,4	17,1	35,5	46,5
31. Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos	4,23	0,77	4	4	1	5	0,5	0,9	14,7	40,1	45,3
3. Contar com ajuda da família	4,03	0,96	4	5	1	5	1,4	0,3	28,6	30,3	39,3
18. Ter competência social	4,02	0,88	4	5	1	5	0,5	2,4	27,0	34,6	36,5
10. Ser admirado pelo meu trabalho	4,00	0,94	4	4	1	5	1,9	2,8	21,2	36,5	36,5
6. Ganhar dinheiro	3,94	0,79	4	4	2	5	-	2,4	27,5	44,1	26,1
17. Ter autonomia na realização das minhas tarefas	3,90	0,84	4	4	2	5	-	4,7	26,1	40,6	26,6
19. Ter desafios constantes	3,71	0,89	4	4	1	5	1,9	4,3	34,6	30,8	19,4
25. Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara	3,62	1,01	4	3	1	5	1,9	10,4	34,6	30,3	22,7
30. Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas	3,51	0,90	3	3	1	5	0,9	10,4	30,8	34,6	14,2
26. Ter um trabalho criativo	3,45	1,00	3	3	1	5	3,8	10,4	30,4	30,2	15,2
21. Ter liberdade para decidir a forma de trabalho de meu trabalho	3,47	0,89	3	3	1	5	0,9	10,9	41,7	30,2	13,3
27. Ter um trabalho inovador	3,45	0,94	3	3	1	5	2,4	11,4	30,4	36,0	12,8
33. Ter uma profissão reconhecida socialmente	3,37	1,05	3	3	1	5	4,3	15,2	34,6	30,8	15,2
32. Ter um trabalho que requer originalidade	3,25	1,04	3	3	1	5	4,7	15,6	40,6	21,8	14,2
29. Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos	3,14	1,09	3	3	1	5	6,2	22,3	34,6	26,1	11,8
16. Superar outras outras pessoas	3,01	0,98	3	3	1	5	8,5	15,6	40,4	22,7	5,7
23. Ter respeito	2,90	1,14	3	3	1	5	12,8	22,7	36,5	19,9	9,0
34. Conquistar com coragem de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	2,30	1,06	2	2	1	5	26,5	32,3	29,9	7,6	3,8
24. Ter um trabalho árduo	1,81	0,90	2	1	1	5	46,4	31,3	18,5	2,8	0,9
20. Ter fama	1,82	0,86	2	1	1	5	44,5	32,2	20,9	1,9	0,5

ANEXO A

Principais traços culturais brasileiros

Traços	Características
Relações afetivas	As relações afetivas tem como base as relações pessoais e indicam personalismo, passividade e a aceitação do autoritarismo, troca de favores e dependência moral que limita o questionamento racional e dissuade o rompimento das relações afetivas. As relações afetivas são originadas, principalmente, da herança patriarcalista e que se exprime na estrutura política, social e econômica. Este traço influenciou a criação do termo “homem cordial”.
Homem cordial	O homem cordial prefere o estabelecimento de relações íntimas em detrimento de relações impessoais. A cordialidade é baseada na afetividade e relações pessoais ao invés da impessoalidade e do profissionalismo.
União das pessoas	A união das pessoas pelos sentimentos, espírito de facção, ou seja, os interesses privados, mais do que os públicos, contaminando as relações profissionais.
Personalismo	O personalismo brasileiro exige a confiança pessoal antes da profissional fazendo com que a cooperação se baseie nas relações afetivas e na procura de favores pessoais no lugar da impessoalidade. Além disso, determina a busca por prazeres imediatos e o descaso por ideais comunitários e de longo prazo ao representar a todos e a ninguém.
Patriarcalismo	Fonte da tradição autoritária e afetiva brasileira, fruto da relação entre senhor e escravo ao mesmo tempo ditatorial e protetora que aumenta o poder na medida em que se torna consentido e aceitado.
Patrimonialismo	O patrimonialismo significando a apropriação pessoal dos cargos representado ao nível político pelo caudilhismo que privilegia os interesses oligárquicos em detrimento do bem coletivo.
Herança portuguesa	A herança portuguesa: ausência de orgulho de raça e um complexo de inferioridade como consequência da miscigenação. A miscigenação foi baseada na dominação e na hierarquia social e as relações sociais se estruturaram em classes sociais opostas que negociavam as condições de suas relações. As relações são baseadas, fundamentalmente, no modelo de família patriarcal e estabelecidas pela hierarquização e estratificação social. Surge, assim, a centralização da autoridade sobre a figura do patriarca.
Plasticidade social	Uma plasticidade social baseada em leis e costumes flexíveis e tolerantes. Os tratamentos desiguais entre indivíduos ao longo da formação histórica brasileira geraram um modelo de navegação social baseado nas relações, ou seja, nas ligações familiares e amigáveis. O indivíduo é reconhecido e valorizado em função de sua rede de relações interpessoais e encontra na flexibilidade do corpo e do espírito a maneira de contornar os obstáculos.
Moral relaxada, vantagem em tudo e aversão ao trabalho	Uma lógica que encoraja a falta de responsabilidade social e ecológica, a vontade de levar vantagem em tudo e a aversão ao trabalho. É criado um espaço no domínio do impessoal, por meio da simpatia, molejo social, formas sedutoras de fala e cordialidade nas relações que superam e são mais importantes do que o profissionalismo.
Personalidade	O culto da personalidade que favorece o prestígio pessoal, em detrimento de uma igualdade impessoal que só se submete a poderes autoritários. As situações universais e homogêneas estão sob o crivo das relações pessoais e desta forma são encontradas formas para resolver impasses entre o impessoal e o pessoal, o individual e o pessoal.
Formalismo	O formalismo ocorre quando as normas deixam de ser observadas pelos indivíduos, sem que obrigatoriamente sejam aplicadas sanções. É a discrepância entre as normas prescritas e as atitudes concretas adotadas. É o hiato existente entre o conteúdo formal da lei e a conduta concreta dos indivíduos. Apesar do conteúdo das regras, códigos e normas ocorre uma adaptação personalizada, personificada e afetiva. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico é o sistema.
Normatização	A normatização é fruto do formalismo presente na sociedade brasileira. Representa as expressões da lei e o comportamento formalístico dos atores sociais. Engloba as lógicas normativa, cognitiva e regulativa, enfatizando a imposição de leis, regras e sanções; mecanismos institucionais coercitivos como forma de manutenção da ordem. A normatização conduz a um processo de criação ostensiva de novas regras, com o objetivo de reforça-las, pois a normatização não possui ligação com a realidade social. Surge um combate entre leis que devem valer para todos e relações que só funcionam para quem as tem. As leis não se fundamentam na cristalização dos costumes, constituem imposição de fora para dentro, gerando um descompasso entre a norma e a prática social.



Jeitinho	Embora existam determinações normatizadas, o jeitinho é uma forma especial de solucionar um problema ou uma situação difícil ou proibida. Ou ainda, é uma solução criativa em face de uma situação de emergência, seja pela violação de uma regra ou norma preestabelecida. Assim, para que situação possa ser considerada como jeitinho, faz-se necessário que o evento seja imprevisível e adverso. O jeitinho funciona como veículo de ação social frente a um sistema social hierarquizado, formalizado e normatizado. Permite a valorização do pessoal em detrimento do universal.
Ambiguidade entre Igualdade e Hierarquia	Ambiguidade entre igualdade e hierarquia. A primeira baseia-se nos princípios da democracia e da igualdade perante a lei, enquanto a hierarquia relaciona-se a um conjunto de identidades sociais oriundas das relações sociais. Esta ambiguidade se torna um meio de sobreviver e um meio de viver na sociedade brasileira pelo desvendamento das identidades sociais envolvidas e que liquidam o anonimato. Uma forma da hierarquia não ser exercida uniformemente, mas em planos múltiplos e variáveis, pelo jeitinho, personalismo, afetividade, cordialidade e plasticidade social.
Evitação de conflitos	Sociedades hierárquicas são avessas ao conflito, pois o conflito simboliza um sinal de catástrofe da estrutura e deve ser combatido. Além disso, o conflito aberto e representativo de opiniões revela um igualitarismo individualista que se choca com a hierarquia, o personalismo e afetividade nas relações. A resolução dos conflitos ocorre por meio da sensibilização do outro, apelando para a lógica dos laços sociais, da compreensão e da solidariedade. Ou seja, é o manejo das relações pessoais e o jeitinho seria o modo de enfrentar contradições e conflitos.

Fonte: Santos (2005), baseado na literatura

ANEXO B

Suposições de três subculturas organizacionais

<p>1. Cultura do Operador (baseada na organização)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A ação de qualquer organização é, no final, a ação das pessoas (operadores).</li> <li>• Assim, o sucesso do empreendimento depende do conhecimento, da habilidade e do comprometimento das pessoas.</li> <li>• O conhecimento e a habilidade requeridos são locais e baseados na “tecnologia essencial” da organização.</li> <li>• Não importa quão cuidadosamente projetado seja o processo de produção, ou quão rigorosamente especificadas sejam as regras e as rotinas, os operadores terão de lidar com contingências imprevisíveis.</li> <li>• Por conseguinte, os operadores necessitam da capacidade de aprender a lidar com surpresas.</li> <li>• Em razão de a maioria das operações envolverem interdependências entre elementos separados do processo, os operadores devem estar preparados para o trabalho em equipe em que franqueza e confiança mútuas sejam altamente valorizadas.</li> </ul>
<p>2. Cultura de Engenharia (comunidade global)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A natureza pode e deve ser dominada: “O que é possível deve ser feito.”</li> <li>• As operações devem ser baseadas na ciência e na tecnologia disponíveis.</li> <li>• A maior alegria é solucionar enigmas e superar problemas.</li> <li>• Os produtos e os resultados devem ser úteis e melhores.</li> <li>• As soluções devem ser orientadas para a elegância, a simplicidade e a precisão: “Mantenha as coisas nítidas e simples.”</li> <li>• O mundo ideal é o de máquinas e processos superiores que trabalham em perfeita precisão e harmonia sem intervenção humana.</li> <li>• As pessoas são o problema – cometem erros e, sempre que possível, devem ficar fora do sistema.</li> </ul>
<p>3. Cultura Executiva (comunidade global)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem manutenção e crescimento financeiro não há retorno aos acionistas e à sociedade.</li> <li>• O ambiente econômico é perpetuamente competitivo e potencialmente hostil: “Em uma guerra, ninguém é confiável.”</li> <li>• Por conseguinte, o CEO deve ser o “herói solitário” e isolado. Embora pareça ser onisciente e estar no controle total, um sentimento é indispensável: “Estou bem; afinal de contas, estou aqui; eles não estão bem; eles não trabalham para o topo da organização.”</li> <li>• Não é possível obter dados confiáveis porque os subordinados dirão o que pensam e o que acham que se deseja ouvir; então, o CEO deve confiar cada vez mais em seu próprio julgamento (isto é, a falta de feedback preciso aumenta seu senso de retidão e onisciência).</li> <li>• A organização e a administração estão intrinsecamente hierarquizadas; a hierarquia é a medida de status e sucesso, e o principal meio de se manter o controle.</li> <li>• Em razão de a organização ser muito grande e tornar-se despersonalizada e abstrata, precisa ser dirigida por regras, rotinas (sistemas) e rituais (“burocracia-máquina”).</li> <li>• Embora as pessoas sejam necessárias, elas constituem um mal necessário, não um valor intrínseco; as pessoas são um recurso como outros, a ser adquiridos e gerenciados, e não fins em si mesmas.</li> <li>• A organização-máquina bem azeitada não necessita de pessoas para todas as atividades, apenas para as que foram contratadas.</li> </ul>

Fonte: Schein (2009, p. 185-186)

ANEXO C  
Tipologia de Aktouf

Tipo	Concepção	Características observadas	Clima organizacional
<b>Cultura dominada por rupturas e identidades divididas</b>	Apresentam situações de separação, para não dizer de oposição, tanto no que diz respeito à visão que os membros da empresa têm da organização, quanto no que diz respeito à identidade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organização e gestão hierárquica rigorosas;</li> <li>- separação quase completa entre direção e empregados;</li> <li>- comunicação desencorajada e mal vista;</li> <li>- contradição flagrante entre discurso e atos práticos;</li> <li>- raras cerimônias que colocam juntos dirigentes e dirigidos;</li> <li>- locais reservados à gerência nos locais reservados ao café, salões e refeitórios;</li> <li>- valores, crenças, convicções, representações totalmente divergentes.</li> </ul>	Ruptura e hostilidade entre dirigentes e dirigidos, desmobilização e raiva (do trabalho, do produto, das máquinas, dos chefes e de si mesmos). Sentimento de destruição e autodestruição, despersonalização e reconstrução fantasiosa do eu.
<b>“Cultura do Passado” e Identidade em processo de mudança</b>	“Perda de identidade por mudanças”, ocasionada por uma transformação jurídica (razão social, fusão), pela partida dos dirigentes-fundadores ou pela reorientação dos objetivos da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- discurso persistente sobre “origens” e “espírito de outrora” doravante “perdido”;</li> <li>- lenda acerca do “dirigente-fundador” ainda repetida e propagada;</li> <li>- ideia de uma “quebra (mudança) dramática”;</li> <li>- desaparecimento de cerimônias e rituais valorizadas;</li> <li>- crença na existência de espírito corporativo mais favorável anteriormente à mudança.</li> </ul>	Clima de nostalgia de um estado passado, caracterizado por uma convivência generalizada e por uma transformação, dolorosa, de imagem coletiva.
<b>Cultura imposta e identidade dissimulada</b>	Esforço deliberado de atribuir um espírito coletivo a uma empresa, a partir de atos dos dirigentes, sem repercussão nos níveis hierárquicos mais baixos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conhecimento e tentativa de aplicação da teoria da “boa cultura de empresa” pelos dirigentes;</li> <li>- política de “portas abertas”, sorrisos e tapinhas nas costas, ostensiva e multiplicada;</li> <li>- crenças e valores pensados em gabinete pelos dirigentes e divulgados aos funcionários;</li> <li>- discurso tenaz e voluntariamente repetido pelos dirigentes enfatizando consenso, intensa vida comum, proximidade;</li> <li>- abertura e comunicação desejadas pelos dirigentes mais formais do que espontâneas, mais desejadas do que reais, e vivamente atacadas pela divisão e forte competição entre departamento de funções rivais;</li> <li>- locais abertos e reservados para repouso e convívio raramente ocupados;</li> <li>- cerimônias vividas como tarefas penosas;</li> <li>- maioria dos empregados consideram os valores como palavras que não são respeitadas;</li> </ul>	Situação “híbrida” em que coexistem fatores mais ou menos voluntaristas e teleguiados de “comunidade unida”, ao tempo em que muitas manifestações de distanciamento e anomia.

		- gerência percebida como autocrática, dissimulada, incapaz de agir sem rodeios ou de forma transparente.	
<b>Visão comum e Identidade compartilhada</b>	Visão coletiva e uma “cultura de convergência”, sem que haja vontade deliberada de utilizá-las como instrumento de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ritos de iniciação cuidadosamente observados e aplicados aos entrantes;</li> <li>- lenda quanto à criação da empresa e ao herói-fundador propagada e enraizada;</li> <li>- lendas sobre “heróis ocasionais”;</li> <li>- numerosas cerimônias assiduamente prestigiadas por todos;</li> <li>- valores instalados e amadurecidos pelo tempo, embora não escritos e repetidos à exaustão/apregoados;</li> <li>- inexistência de discurso explícito sobre “cultura da empresa”;</li> <li>- proximidade e participação entre níveis hierárquicos (máximo de 3 ou 4 níveis hierárquicos, hábito de diálogo e escuta, divisão de lucros, informações amplamente difundidas, renúncia a resultados para não ocorrer demissões).</li> </ul>	Apoiado num sólido bom senso, existe condições de partilha e convivência no trabalho que favorece adesão voluntária dos trabalhadores, que participam dela como parte integrante e não como simples instrumentos dotados de músculos ou inocentes e crédulos objetos de manipulação.

Fonte: autor, baseado em AKTOUF (1993, p. 60 e seguintes)

ANEXO D

Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho

### ESCALA DE VALORES DO TRABALHO REVISADA

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “Quais são os princípios que orientam minha vida no trabalho?”, mesmo que, atualmente, você não esteja trabalhando. Esses princípios constituem os valores do trabalho.

A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida no trabalho, marcando com um X o número, à direita de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA NO **TRABALHO**, esse princípio é:

1	2	3	4	5
Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante

Quanto maior o número (1, 2, 3, 4, 5), mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

<b>É importante para mim:</b>					
1. Ajudar os outros	1	2	3	4	5
2. Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
3. Combater injustiças sociais	1	2	3	4	5
4. Demonstrar minhas competências	1	2	3	4	5
5. Obter estabilidade financeira	1	2	3	4	5
6. Ganhar dinheiro	1	2	3	4	5
7. Obedecer às normas do trabalho	1	2	3	4	5
8. Poder me sustentar financeiramente	1	2	3	4	5
9. Respeitar a hierarquia	1	2	3	4	5
10. Ser admirado pelo meu trabalho	1	2	3	4	5
11. Ser bem-sucedido na minha profissão	1	2	3	4	5
12. Ser independente financeiramente	1	2	3	4	5
13. Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho	1	2	3	4	5
14. Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho.	1	2	3	4	5
15. Ser útil para a sociedade	1	2	3	4	5
16. Supervisionar outras pessoas	1	2	3	4	5
17. Ter autonomia na realização das minhas tarefas	1	2	3	4	5
18. Ter compromisso social	1	2	3	4	5
19. Ter desafios constantes	1	2	3	4	5
20. Ter fama	1	2	3	4	5
21. Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho	1	2	3	4	5
22. Ter melhores condições de vida	1	2	3	4	5
23. Ter prestígio	1	2	3	4	5
24. Ter um trabalho arriscado	1	2	3	4	5
25. Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara	1	2	3	4	5
26. Ter um trabalho criativo	1	2	3	4	5
27. Ter um trabalho inovador	1	2	3	4	5
28. Ter um trabalho organizado	1	2	3	4	5



<b>É importante para mim:</b>					
29. Ter um trabalho que me permita conhecer lugares novos	1	2	3	4	5
30. Ter um trabalho que me permita conhecer pessoas novas	1	2	3	4	5
31. Ter um trabalho que me permita expressar meus conhecimentos	1	2	3	4	5
32. Ter um trabalho que requer originalidade	1	2	3	4	5
33. Ter uma profissão reconhecida socialmente	1	2	3	4	5
34. Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	1	2	3	4	5

#### DADOS DA VALIDAÇÃO

Fator	Itens	Alpha de Cronbach
Autodeterminação e Estimulação	17,19,21,24,26,27,29,30,31,32,	0,84
Segurança	5,6,8,12,22	0,79
Realização	4,10,11,13,14	0,81
Universalismo e Benevolência	1,2,3,15,18	0,77
Poder	16,20,23,33,34	0,72
Conformidade	7,9,25,28	0,68

ANEXO E

Roteiro de Entrevistas utilizado por Rocha (1994) e Santos, F. (2005)

1. Como você explicaria para alguém o que é trabalhar no Banco do Brasil?
2. O que motivou você a entrar para o Banco do Brasil?
3. Quais as melhores coisas do Banco do Brasil? E as piores?
4. O que você acha que as pessoas de fora pensam do Banco do Brasil? E as pessoas de dentro?
5. O que você teve que aprender com os seus colegas e com a vida para trabalhar melhor no Banco do Brasil?
6. Como você se sente sendo funcionário do Banco do Brasil?
7. Você reconhece certas características comuns na maneira de ser dos funcionários do BB?
8. Qual é, na sua opinião, a personalidade, a cultura do BB?
9. Se o BB fosse uma pessoa como essa pessoa seria?
10. Conte algumas histórias (lições, piadas, tragédias) suas ou de colegas que podem ajudar a explicar o que é o BB.
11. Compare a importância (vantagens, desvantagens, prestígio) do seu emprego com outros empregos de amigos, conhecidos, parentes, etc.
12. Quando você diz que trabalho no BB o que você acha que as pessoas pensam sobre isso ou sobre você?
13. O que motivou você a entrar para o BB? O que falaram seus familiares sobre isso? Em que você pensava para fazer esta escolha?
14. Qual a primeira grande lição de vida que você aprendeu quando entrou para o BB?
15. Quais as melhores e piores recordações que você tem (ou terá na aposentadoria) do BB?
16. Você acha que o BB trata bem dos clientes? Qual a importância disso para você e para o BB?
17. O BB é importante para o nosso país? Por quê? O que você acha que tem a cara do Brasil, no bom sentido e no mau sentido, dentro do Banco?
18. Na sua opinião o BB desempenha bem suas funções/atividades? Quais são estas funções/atividades?
19. Quais as outras organizações ou instituições que você acha que parecem com o BB?
20. Faça uma comparação do BB com outros bancos e com outras instituições brasileiras.