

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

IDENTIDADE FUNCIONAL:

**Valores organizacionais percebidos pelo funcionário
da maior instituição financeira brasileira**

CURITIBA

2011

Ana Márcia de Melo Sampaio

IDENTIDADE FUNCIONAL:

**Valores organizacionais percebidos pelo funcionário
da maior instituição financeira brasileira**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná, sob orientação do Professor Sérgio Bulgacov, como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista.

Curitiba

2011

ÍNDICE

	RESUMO.....	04
1.	INTRODUÇÃO.....	05
2.	CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	
	2.1 Histórico da Instituição	07
	2.2 Aspectos históricos e revisão crítica do trabalho bancário.....	14
3.	VALORES INSTITUCIONAIS	
	3.1 Revisão Teórica: Valores organizacionais.....	22
	3.2 Valores da empresa: Missão, valores expressos e visão de futuro.....	29
	3.3 Valores subjacentes em suas relações com a Qualidade de Vida no trabalho	31
4.	METODOLOGIA	
	4.1 Caracterização de pesquisa.....	37
	4.2 Unidade pesquisada: agencia bancaria.....	37
5.	RESULTADOS.....	39
6.	CONCLUSÃO.....	56
7.	BIBLIOGRAFIA.....	62
8.	ANEXOS.....	65

RESUMO

Os valores organizacionais da maior instituição financeira brasileira determinam a maneira como ela se porta frente ao mercado em que atua e frente a seus clientes. Também determinam como ela será percebida por esses mesmos agentes, além da sociedade em que atua e seus colaboradores. Sofrendo modificações ao longo de sua história para adaptar-se às inúmeras mudanças ocorridas no cenário econômico brasileiro e mundial, os valores desta instituição mostram-se hoje diferentes dos de sua história pregressa. Para determinar o grau de percepção dos valores e das mudanças ocorridas ao longo do tempo, pesquisou-se o tema junto a um quadro de funcionários de uma unidade de trabalho específica (agencia bancária em Curitiba, PR).

Descritores: valores organizacionais, perfil cultural, instituições bancárias, trabalho bancário na história e na atualidade.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo o levantamento dos valores institucionais expressos e subjacentes em uma instituição financeira de economia mista (de controle acionário governamental), e o posterior diagnóstico de como eles afetam as condições de trabalho em uma célula bancária (uma agência na cidade de Curitiba, PR).

Para este fim, será necessário o levantamento desses valores, concebendo as mudanças ocorridas nesta organização a partir de um determinado momento histórico que forçou a partida de uma instituição autocentrada para outra, baseada nas leis do mercado. Qual a dialética que se faz presente nessa organização peculiar?

Como são percebidos pelos funcionários deste núcleo específico os valores atuais da organização? A amostra de funcionários estudada conhece e está de acordo com eles? Como as questões de produtividade e lucratividade que hoje pautam o movimento da instituição são concebidas pelo funcionário, e como são assimiladas em seu contexto profissional?

Objetivos específicos:

- 1) Descrever o histórico e a dinâmica dos valores institucionais da organização;

- 2) Descrever de que maneira os funcionários de uma célula bancária percebem a dinâmica dos valores institucionais;
- 3) Identificar os efeitos da percepção sobre as condições de trabalho e sobre a qualidade de vida dos funcionários.
- 4) Recomendar ações de melhoria da *qualidade de vida* no trabalho desta instituição.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

2.1 Histórico da instituição

A maior instituição financeira brasileira tem uma história que se confunde com a própria história do Brasil, atuando sempre no papel principal da vida econômica brasileira, e sofrendo as conseqüências das reviravoltas do país. Trata-se, portanto, de uma organização peculiar, em processo constante de transformação.

Se ela chega ao Século XXI em tal posto, e como empresa competitiva num mercado extremamente acirrado, certamente foi porque se adaptou coerentemente e necessariamente às conjunturas sociais e políticas que sofreu em mais de duzentos anos. Não se trata, portanto, de uma organização linear, que mantém-se na mesma linha de trabalho desde sua fundação.

O Banco foi fundado em 1808, em razão da chegada da corte de D. João VI ao Brasil, com a justificativa de proporcionar fundos para a manutenção da cúpula monárquica no país. Suas funções principais eram a de descontos de letras de câmbio, depósitos gerais em metais e pedras preciosas, ou em dinheiro, e emissão de letras pagáveis ao portador. Na verdade, o Banco só operou a partir de 1809, uma vez que teve dificuldades em integralizar o capital, necessitando do apoio da Fazenda Real, que entrou como acionista majoritário. Esta primeira organização funcionou nesses moldes até 1829, quando foi extinta por, entre outras razões, má administração e excesso de emissões. Não se pode esquecer

que esse foi um período de intensas reviravoltas políticas, que culminaram na Independência do Brasil em 1822.

Questões referentes aos planos econômicos financeiros do novo império, bem como à necessidade de organização da administração interna fizeram com que, em 1853 houvesse uma nova fundação do banco, formada pela conjunção do Banco do Império e do Banco Comercial do Rio de Janeiro, e pela vontade maior do Visconde de Itaboraí (José Rodrigues Torres). A função dessa nova instituição foi a de servir como Banco único de emissão de moeda, auxiliar o governo no resgate do papel moeda em circulação dos outros bancos, e também de promover o aumento do crédito e do desenvolvimento nacional. O banco nesse momento histórico, custeou escolas, hospitais e demais condições de infraestrutura no país nascente.

Em 1854, o banco instituiu o primeiro concurso público para preenchimento de vagas de escriturários, meio que é utilizado até hoje para contratação de funcionários. Durante os anos seguintes, foram criados novos bancos de emissão de moeda, ficando a instituição à mercê da concorrência e destituído de privilégios. Em 1860, no entanto, foi novamente instituído como único emissor, e nos anos seguintes, à partir do advento da quebra da Casa Bancária A. J. A. Souto & Cia. tornou-se o *socorrista* oficial do império, ganhando o apelido de “banco dos bancos”.

Lembrando que nesse período, o Brasil sofreria processos políticos intensos (que depois viriam a transformar o império em república no ano de 1889), o banco sofreu em 1866 uma nova intervenção para mudar sua natureza e transformar-se em *banco hipotecário*, com vias a financiar a principal atividade econômica do país - a lavoura - e, novamente, deixar de ser banco emissor. Ele

passa então a ser banco de depósitos, descontos e operações hipotecárias. Ficou nessa condição até 1879, quando reatou com o governo.

O declínio da monarquia e as finanças precárias do novo governo exigiram uma política de saneamento financeiro, a ser protagonizada pela instituição, enquanto novamente emissor, porém somente com autorização legal. Mas foi imbuído também da função de emitir bônus ao portador para financiamento das indústrias nacionais e também resgatar e substituir o papel moeda circulante.

Neste momento, o banco era amparado pelo Governo da República, tendo sido fundido ao Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. Em 1905 a fusão seria completa, dando origem a uma assembléia de acionistas, onde grande parte das ações foi destinada ao governo. Em 1910, o governo tornou-se acionista majoritário. O banco seguiu seu destino, criando a partir daí uma política de expansão, através de implantação de agências em todos os estados do país.

Até 1964 o Banco deteve participação nas tarefas de formulação e normatização da política econômica, exercendo funções regulatórias, fiscalizatórias e operacionais, como *autoridade monetária, creditícia e cambial*. Foi da competência do banco até essa época tanto a guarda voluntária dos valores dos demais bancos, como a compensação de cheques. Formalizar cobranças e pagamentos em nome do tesouro e abrir linhas de crédito para o próprio governo. Tornava-se complicada a função da instituição, sempre em crise entre os dois papéis. Nesse ano (64) houve em razão da conjuntura política toda uma reformulação do sistema financeiro nacional (ver próximo capítulo), para o banco em questão, ela se deu da seguinte forma:

1) O governo criou o Banco Central do Brasil, obtendo as atribuições exercidas anteriormente pelo BB, de serviços de pagamentos da União. Também o financiamento do déficit do tesouro passa a ser responsabilidade do Bacen.

2) A instituição não perdeu todas as atribuições de autoridade monetária, mantendo a função de agente financeiro do governo federal para arrecadação de despesas e receitas. Com relação ao financiamento do déficit, ficou como responsável por receber os suprimentos do Bacen destinados ao governo, tendo sido criada para isso a famigerada “*conta movimento*”.

As funções do banco seriam as de financiamento à agricultura, ao comércio, à indústria, além do incentivo à exportação, executar as políticas de preços mínimos dos produtos agropecuários, administrar a dívida pública, arrecadar depósitos voluntários de instituições financeiras e prestar serviços de câmara de compensação de cheques.

O banco não estaria mais autorizado à emissão monetária, bem como a financiar o déficit do Tesouro Nacional (a cargo do Bacen e do Conselho Monetário Nacional), mas manteve-se como “autoridade monetária híbrida” até 1986, permanecendo como agente financeiro do tesouro e o principal instrumento executor da política financeira do governo.

A chamada “*conta movimento*” dava ao banco o poder de realizar operações sem a obrigação de manter o consequente depósito à vista, uma vez que havia um nivelamento automático na sua reserva bancária, garantido pelo governo. Isso fornecia à instituição irrestrições em sua maneira de operar, deixando-a na posição de semi-autoridade monetária. A conta movimento propiciava o financiamento de qualquer deficiência de caixa, independente de sua

origem. O Banco poderia, em tese, expandir descontroladamente suas operações (embora houvesse tetos quantitativos para operações dessa conta).

Em 1984 começou o controle das contas públicas, em razão da necessidade de diagnóstico e saneamento, para seu próprio reordenamento, sendo proposto a extinção da conta movimento, com acesso do Banco às atividades do mercado para assegurar sua sobrevivência. Com isso, ele deixa definitivamente de ser autoridade monetária e perde a maior parte de seu poder político.

Muitas críticas se seguiram à participação do banco no livre mercado, uma vez que ele era entendido como superior em condições competitivas (por sua ligação com o governo). Por outro lado, era urgente que a instituição se estabelecesse em condições competitivas.

Seguido à extinção da conta movimento, tornou-se primordial ao banco a modernização de seus processos, para garantir sua competitividade, e toda uma reformulação de pensamento a respeito do que se desejava atingir enquanto banco múltiplo.

O banco manteve-se num equilíbrio delicado das suas funções, ocupando uma posição entre banco comercial e de desenvolvimento (nesse aspecto dominando fomento à agricultura e ao comércio exterior).

Aos funcionários da instituição coube a partir desse momento histórico político reinventar-se em direção à Qualidade no Atendimento, um dos motes dos programas de Qualidade Total. Tornou-se indispensável mais e melhor formação profissional para acompanhamento do mercado competitivo e das melhorias na informatização dos processos. Isso veio a repercutir sobre as funções, o conceito de emprego e os salários da instituição.

No início das transformações, os salários pagos pelas instituições ligadas ao governo eram de três a quatro vezes maiores que a remuneração paga pelos bancos privados. Hoje a política salarial não demonstra essa mesma vantagem aos funcionários, mas ainda possui uma fama de boa empresa para se trabalhar, em razão do salário compatível e a política de benefícios considerada ótima pelos funcionários.

Os diversos planos econômicos e a complicada conjuntura do país sempre às voltas com a inflação e o desequilíbrio afetaram todas as instituições financeiras nos anos 80 e 90, e o banco em questão também sentiu suas conseqüências. Com a queda da inflação determinada pelo Plano Real de 1994, a conjuntura determinou que todas as instituições financeiras brasileiras (que tinham seus lucros definidos por esses índices) se reinventassem para garantir sua lucratividade, ou acima de tudo, sua sobrevivência.

Outro fator deverá ser considerado primordial nesse processo: a desnacionalização do setor bancário brasileiro, através da queda da reserva de mercado que as instituições detinham desde os anos 30. Os bancos estrangeiros entraram no país com estratégias avançadas e agressivas, forçando todas as instituições a modernizarem-se para acompanhar e também competir em igualdade de condições. Para a nossa organização, o que antes era dominado com certa tranquilidade (por conta da posição e da força da marca) passou a ter que ser defendido e expandido com toda uma reformulação de conceitos e práticas.

A instituição teve que superar uma crise de grande porte, semelhante às duas grandes transformações anteriores, a saber, a reforma de 1964 (a criação do Bacen) e a extinção da conta movimento (em 1986).

Ela se revelou ao banco público de forma um tanto diferente da instituição privada - esta operou com cortes de pessoal, diminuição sistemática de cargos e salários, *downsizings*, e demais táticas trazidas pelo neoliberalismo. Para o banco público, uma reformulação administrativa e funcional teria que necessariamente evitar demissões em massa e um cuidado extremo com as políticas de gestão de pessoas. Uma das alternativas para diminuir prejuízos foi a adoção de PDV's (Programas de Desligamento Voluntário) para controle do número de funcionários

A instituição seguiria, depois de superada a crise e os necessários ajustes, até o fim do século XX e início do novo século nos moldes de banco público de economia mista. Enfrentando, no entanto, como em vários momentos de sua história uma espécie de "*crise de identidade*", e por vezes confundindo seu papel de instrumento de políticas públicas voltadas para o fomento de setores prioritários com o papel de banco múltiplo (a fim de fortalecer seu papel no mercado competitivo).

Ela tenta resolver seu dilema histórico defendendo-se no mercado competitivo e afirmando que seu papel de banco público é atender a clientes prioritários (de acordo com a política de desenvolvimento do país), e manter qualidade na prestação de serviços para todos os clientes, com tarifas competitivas, e taxas de empréstimos justas.

2.2. Aspectos históricos e revisão crítica do trabalho bancário

Muitos autores determinam os anos 90 como fundamentais para a estrutura do trabalho bancário como o conhecemos hoje. No entanto, para compreendermos o processo mais a fundo, voltaremos à década de 60, mais especificamente a 1964, ano em que conjuntura política já conhecida leva a um marco na atividade bancária, em razão da tentativa de centralização de capital no país, estratégia do governo militar. A criação do Banco Central que se deu nessa época deu início a uma revolução movimentada por fusões e incorporações de instituições financeiras, reduzindo o número de bancos em operação no país. Também normatizou e padronizou os serviços bancários como um todo. A partir daí ocorreriam duas das principais mudanças na organização do trabalho bancário: o início da informatização com a implementação dos primeiros e rudimentares CPD's, e a entrada das mulheres no setor.

O desenvolvimento da industrialização levou ao aumento do fluxo das transações financeiras e mudanças na forma de gestão já a partir daí, uma vez que já se nota que o domínio do saber da profissão foi afetado com esse início de mecanização (Barbarini, 2001). Embora as agências, por exemplo, ainda demonstravam alto grau de autonomia em relação à administração dos bancos, haverá a centralização do poder nas matrizes, o que vai forçar à maior normatização dos procedimentos. O mais importante é entender que nessa reforma de 64, o volume de serviços aumentou a partir do crescimento econômico e a diversificação dos serviços prestados. Tais fatores levaram a um maior contingente de empregados, com os bancos passando a receber tributos,

contribuições da previdência social, operações de cobrança, e também realizando vendas de alguns produtos (sobretudo seguridade), administração de investimentos e oferecimento de linhas de crédito. É nessa época que se inicia a subdivisão do trabalho bancário em setores administrativos (que vão criar as normas) e operacionais (agências que as cumprem). Jinkings (1995) comenta:

"Com a multiplicidade de serviços oferecidos à população e a cada vez mais forte concorrência interbancária, as agências passam a cumprir papel de destaque no conglomerado financeiro ao qual se encontram vinculadas, transformando-se em "postos de venda" do grupo financeiro. Para atrair clientes, aperfeiçoam-se os serviços de atendimento ao público. Grande parte dos funcionários das agências especializa-se na venda dos "produtos" do banco: papéis e serviços diversos. Ao mesmo tempo, aumenta visivelmente o número de mulheres alocadas nas agências, efetuando tarefas vinculadas ao atendimento " (pág. 44)

Vários autores (Larangeira, 1997) vão apontar três momentos importantes de transformação dos bancos no Brasil: além da década de 60, o final dos anos 70 e início dos 80 (quando foram implantados os sistemas integrados e os terminais de consulta). O ano de 1986, por exemplo, caracteriza-se pela maior integração entre clientes e bancos advindos das mudanças trazidas pela chamada 'automação de retaguarda (fornecimento de dados em rede, terminais em agências ligados a um computador central). A década de 90, também é

representativa pelo início da implantação de programas de qualidade e também pelo advento da internet.

Mas é principalmente o campo político que vai dar subsídios para entendimento do processo de mudança no trabalho bancário, que se deu a partir do golpe militar e se seguiu pelas décadas seguintes. A década de 70 não trouxe grandes novidades no cenário político, que possam ser consideradas como determinantes para o foco do trabalho. Estas surgiram a partir de 1986, com o amargamento do baixo crescimento econômico do país, representado pelas crises inflacionárias e os planos econômicos incipientes para controlá-las, bem como pelo baixo fluxo de capital estrangeiro no Brasil.

A partir da década de 90, muito da conjuntura internacional acabou afetando o país como um todo, mostrando-se como a reestruturação que maior impacto teve nas condições do trabalho bancário. Dentre essas influências, destacam-se:

- 1) Globalização da economia e conseqüente reestruturação produtiva;
- 2) A abertura econômica, que desembocou na criação do Mercosul e o ingresso de empresas internacionais no país (aumento da concorrência).
- 3) O Plano Real e o controle da inflação, que influenciou definitivamente o papel das instituições bancárias (busca de novas formas de rentabilização e diminuição de postos de trabalho).

Portanto a década de 90 forjou o trabalho bancário como o conhecemos hoje. A reestruturação do Sistema Financeiro Nacional como parte da reorganização do próprio capitalismo acompanhou a globalização dos mercados e a sedimentação do *neoliberalismo*.

Os críticos desse regime que foi inaugurado com a era Reagan e a era Thatcher, no início dos anos 80, denunciavam que ele trouxe um novo estado em nível mundial, inaugurando a nova fase do capitalismo, cujo principal vetor é a acumulação desenfreada do capital. A sobrevivência das empresas vai depender, sobretudo, de competitividade no mercado, o que inevitavelmente leva a uma maior exploração da mão de obra que terá que dar conta dessa demanda.

No trabalho bancário, especificamente, observamos:

1) *Uso intensivo da tecnologia da informação*, que leva à redução de custos e aumento da segurança e qualidade dos serviços.

2) *A terceirização de mão de obra*: transporte, segurança, limpeza, engenharia, manutenção e desenvolvimento de softwares. Sendo que alguns bancos terceirizaram também: análise de crédito, compensação de cheques e centrais de atendimento.

3) *A mudança nas formas de gestão*: redução de níveis hierárquicos, intensificação do trabalho e a maximização dos resultados.

Os bancos nesse momento histórico tiveram uma alteração considerável em suas metas de rentabilização, principalmente pelo fator *inflação*, antes base do lucro dos bancos, que passa a não poder mais ser contabilizado. Um terço da receitas das instituições financeiras no Brasil vinham dos índices de inflação (Larangeira, 1997) e essas tiveram que se adaptar a um novo contexto econômico, o que provocou fusões, privatizações, internacionalização e vendas de instituições para grandes grupos. Concorrência exacerbada, dispensas de pessoal, novas formas de uso e de gestão foram exigidas. Conseqüentemente, também o aumento das exigências e do comprometimento dos funcionários.

Soboll (2006) chama a atenção para esse momento, declarando que a partir do Plano Real, um novo modelo de instituição financeira precisou ser concebido no Brasil, uma vez que sem os ganhos advindos da inflação (que correspondiam entre 35 e 40% do lucro total dos bancos), fizeram-se necessárias novas maneiras de viabilizar lucros.

Para efeito de ilustração, no ano seguinte ao plano real, os ganhos com a inflação não chegou a 0,6% (fonte: Dieese, 1997) O governo nessa época instituiu financiamentos para as instituições que entraram em dificuldades e liberou algumas condições como a cobrança de tarifas para os variados serviços. Isso não foi suficiente para evitar as falências, privatizações, incorporações e fusões que se seguiram. O número de bancos foi reduzido, bancos estatais foram privatizados e houve a inserção de instituições estrangeiras no país, tudo isso vindo a representar as novas estratégias e a nova lógica do livre mercado.

Outra condição para o trabalho nos bancos foi a liberação da diversificação dos produtos a serem oferecidos aos clientes, para ajuste da lucratividade nesse novo contexto de concorrência exacerbada. Foi necessária a criação desses novos produtos para garantir lucratividade, além da cobrança de tarifas já citada. Também foi nessa época que a segmentação da clientela a partir do perfil foi sedimentada.

A diminuição dos postos de trabalho, que se sentiu entre 1990 e 2000 foi de quase 50%, segundo dados do Ministério do Trabalho. A redução do número de instituições, as terceirizações, os incentivos à aposentadoria, as diversas medidas para baixar custos foram determinantes para o novo quadro. No entanto, não se pode esquecer que as novas formas de organização do trabalho e o prolongamento da jornada também se mostraram definitivos nesse processo.

O trabalhador bancário passa a sofrer pressões maiores, como ameaça de desemprego e intensificação das tarefas. Mesmo em momentos em que instituições passaram a necessitar de mais mão de obra a categoria jamais recuperou os postos de antes do ano 2000.

Por fim, a nova organização forçou novas *formas de gestão*, uma vez que fatores como tecnologia da informação vem alterar significativamente os processos, reduzir custos e postos de trabalho. Ela também proporcionou maior rapidez e qualidade dos serviços, aumentou a circulação de capital e a troca de informações. Nesse momento, o uso do papel moeda, por exemplo, foi substituído por sistemas computadorizados, que o trabalhador foi obrigado a dominar (o “sistema” passa a ser a principal ferramenta de trabalho).

O trabalho bancário adquire então as feições que mantém hoje, sendo elas, primordialmente:

- digitalização de dados e consulta às informações *on line*;
- organização de documentos;
- venda de produtos e serviços;
- transações eletrônicas de valores;
- atendimento pessoal aos clientes e controle de carteiras;
- assistência e consultoria.

Observa-se, portanto, que o bancário teve, acima de qualquer outro aspecto, uma mudança profunda referente à *natureza* de sua profissão. Para muitos autores, até os anos 60, os bancários dominavam todas as etapas envolvidas do seu trabalho. Com a informatização ele sofreu o *empobrecimento* de suas tarefas e *despersonalização* profissional, que vieram a alterar seu *status*.

Nas palavras de Barbarini e Merlo (2002):

“... do bancário possuidor de um metier nos anos 60, que conhecia toda a amplitude do trabalho, passa ao trabalho fragmentado, rotineiro e com altas taxas de rotatividade dos anos 70/80 e início dos 90.”
(p. 107)

De um profissional considerado na hierarquia social, passou a sofrer a diminuição da sua importância que foi trocada pelo trabalho fragmentado e rotineiro (Soboll, 2006, p. 43). A diminuição de seu salário e dos benefícios e suas consequências imediatas diminuíram o valor de mercado do profissional, de uma condição antes almejada para uma menos valorizada socialmente.

No entanto, um estudo mais aprofundado indica que algumas habilidades necessárias ao trabalhador bancário atualmente referem-se mais a aspectos comportamentais do que a conhecimentos técnicos. Cabe o questionamento: tal exigência não estaria criando um profissional mais qualificado, com amplos conhecimentos que vão desde acompanhamento do mercado financeiro até o domínio da tecnologia para a realização das tarefas? As habilidades desse novo profissional deverão passar pela facilidade de relacionamento com clientes e com a equipe de vendas, e também pela autonomia para resolver muitos assuntos não prescritos em manuais.

Capacidade de trabalhar sob pressão, de convencimento, de controle emocional. Versatilidade e “polivalência”, juntamente com capacidade de atualização constante, e de tomar decisões. Além disso, atenção e rapidez na execução das tarefas rotineiras passam a fazer parte das aptidões deste novo profissional.

Todas essas novas habilidades, em especial atenção à Qualidade no Atendimento são aspectos que poderão mesmo ser consideradas como de “perda de identidade profissional”? Ou deverão ser aceitos como uma mudança significativa, porém com força suficiente para instituir um *novo perfil* profissional?

Percebe-se que o número de cargos nas instituições tendeu a diminuir, mas em termos qualitativos observa-se também o respectivo aumento proporcional de cargos gerenciais. Esta tendência tende a se consolidar, com o cargo gerencial prevalecendo, com funcionários com perfil negocial (de forma a oferecer ao cliente atendimento cada vez mais personalizado). Trata-se talvez de um ‘enriquecimento da atividade’ que poderá significar a volta de uma *profissionalização* a partir de sua sedimentação.

Ainda que muitas críticas repercutam, referindo-se ao fato de que as mudanças nas condições de trabalho afetaram os “traços constitutivos” da profissão do bancário (Jinkings, 1995), percebe-se que a reestruturação afetou a categoria composta de trabalhadores menos qualificados e com dificuldades em adaptar-se aos novos princípios empresariais. No entanto, essa é uma tendência universal e irreversível, não característica somente de instituições financeiras.

Postos de trabalho substituídos por máquinas ou trabalhadores terceirizados, e valorização de profissionais com habilidades gerenciais e comerciais, e com ampla rede de conhecimentos será daqui para frente cada vez mais a realidade das empresas nesse novo século.

3. VALORES ORGANIZACIONAIS

3.1 Revisão Teórica

Para entendermos o papel dos valores organizacionais, torna-se necessário uma breve introdução do fator “cultura organizacional”, uma vez que o tema “valor” não pode ser pensado sem sua consideração. Schein (1990, in Tamayo, Mendez e Paz, 2000) já afirmava:

“A cultura será, para a Psicologia Organizacional, um conceito de importância crescente. Sem ele, não nos seria possível compreender a mudança e a resistência à mudança.” (p. 290)

A cultura é, a grosso modo, o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Normas informais que orientam o comportamento e as ações dos membros da organização.

É, portanto, um sistema de símbolos e cerimônias compartilhados por um grupo. É um conjunto de modos compartilhados de interpretar e agir sobre a realidade organizacional.

Cultura corporativa (PETTIGREW, 1979, *in* SELEME, 2009) é um conjunto compartilhado de crenças e valores que orienta os modos pelos quais uma empresa avalia e conduz seus negócios. É, por fim, o sistema de valores compartilhados que vai diferenciar uma organização das demais. O conjunto de características que a organização valoriza e seus funcionários compartilham.

Conhecer a cultura é dimensionar os valores organizacionais, uma vez que esses orientam a forma de agir, de pensar e de sentir dos indivíduos. A definição de “valores organizacionais”, por sua vez, depende primeiro da própria definição de VALOR:

“Valor é uma inclinação, uma preferência ou uma avaliação adjetivada, a partir de um julgamento sobre o que acreditamos ou o que conhecemos.”

(Robbins, 2006, *in* Seleme, 2009)

Para um dos pesquisadores mais importantes quando o assunto são valores organizacionais, Álvaro Tamayo, *Cultura* é o “sustentáculo do processo de socializações” por meio do “sistema de valores”, vivenciados com uma experiência subjetiva compartilhada que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. (Mendes e Tamayo, 2001)

Para Katz e Kahn (1978, *in* Tamayo e Oliveira, 2003) os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Os papéis definem e prescrevem as formas de comportamento associadas a determinadas tarefas, as normas são as expectativas transformadas em

exigências e os valores são “as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.” Para todos os autores pesquisados, os valores constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional. Expressam interesses e desejos de alguém, que pode ser o fundador, o dono, chefes ou grupos.

Em suma, eles orientam a vida da organização e guiam o comportamento dos seus membros, delimitando a forma de agir, pensar e julgar das pessoas. (Tamayo e Gondim, 1996). Valores são os recursos que a organização utiliza para criação, desenvolvimento e conservação de uma imagem institucional. Enquanto norteadores de comportamento podem prever o dia a dia da empresa e serem considerados um “projeto da organização” por direcionar o alcance de metas na empresa.

Estão relacionados aos princípios e crenças, possuem organização, estrutura e estão a serviço de interesses (individuais, coletivos ou mistos, ou seja de todos na organização). Não estão definidos *a priori*, mas podem ser classificados numa hierarquia. Não são fixos e variam de uma organização para outra e até na mesma organização.

Um dos autores mais importantes para o estudo dos valores organizacionais, Schwartz (2005), valores são crenças e representam um construto motivacional que transcendem situações e ações específicas. Esse autor os dividiu em duas categorias, pessoais e organizacionais, justificando que há um “paralelismo” entre elas, uma vez que referem-se às metas comuns perseguidas pelo trabalhador e pela organização. Esse autor também determina que valores são rerepresentações cognitivas de três exigências humanas fundamentais: as necessidades biológicas, as necessidades sociais de interação

e necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem estar dos grupos. Ele estipulou dez tipos motivacionais de valores, conforme o quadro abaixo:

Tipos	Metas
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.
Realização	Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência.
Poder social	Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio.
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.
Estimulação	Excitação, novidade, mudança, desafio.
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
Tradição	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
Benevolência	Promoção do bem estar das pessoas íntimas.
Segurança	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem estar de todos e da natureza.

Schwartz (1992) em Tamayo e Oliveira (2003)

Os valores Poder, Realização, Hedonismo Estimulação e Autodeterminação são valores de interesse individual. Benevolência, Tradição e Conformidade são interesses coletivos, e Universalismo e Segurança, de interesse misto.

No Brasil, Tamayo e Gondim instituíram em 1996 um instrumento para determinação dos valores organizacionais que pode ser utilizado hoje, dado seu valor de junção teórico-prática: a *Escala de Valores Organizacionais*. Construído a partir de um levantamento de valores com empregados de organizações públicas e privadas, esse instrumento coletou em primeira instância, cinco valores mais relevantes de uma organização, através de um questionário. A partir daí, obteve-se uma lista de 565 valores, reduzida a 48 por análise de conteúdo, que formaram um novo questionário. Após análise fatorial, identificou-se cinco fatores, a saber: eficácia/eficiência, relações interpessoais no trabalho/ respeito ao empregado, gestão/ inovação.

Em 2000, Tamayo, Mendes e Paz construíram um novo instrumento, o *Inventário de Valores Organizacionais*, que relacionou uma nova estratégia empírica à teoria dos valores. Baseado na teoria dos valores culturais de Schwartz, e partindo da idéia de que ‘as organizações são grupos que enfrentam dilemas iguais aos de outras sociedades’, e que precisam solucionar problemas como:

- relação do indivíduo com o grupo, que é potencialmente conflituosa e exige tentativas de compatibilizar os interesses individuais e coletivos.

- necessidade de estabelecer uma estrutura que assegure o alcance dos objetivos da organização.

- a relação da organização com o meio ambiente físico e social.

Dessas questões resultaram três dimensões para respostas:

- 1) Autonomia x Conservação: compatibilização entre os interesses do grupo e da organização, sendo a *conservação* o *status quo* e a

autonomia a capacidade do indivíduo de fixar seus interesses e metas em harmonia com a organização.

- 2) Hierarquia x Estrutura Igualitária: definir o sistema social (funções e relações entre indivíduos), sendo a *hierarquia* o meio de garantir o comportamento dos membros em torno da missão organizacional, e o *igualitarismo* a distribuição de responsabilidades entre todos os membros (gestão participativa.)
- 3) Harmonia x Domínio: definir que tipo de relação se terá com os meios físico e social, sendo *domínio* a afirmação no mercado e a *harmonia* o que pode ser denominado de responsabilidade socioambiental.

O IVO foi construído nesses seis tipos motivacionais, dando-se uma escala de valor para cada pólo. O inventário em si é composto de 37 itens, com uma escala de resposta de sete pontos (0 a 6). Dados foram submetidos a análise multidimensional ALSCAL (Algorithmic Scaling). Esse inventário tem, segundo seus autores, a intenção de analisar a relação dos valores organizacionais com os pessoais e construir um instrumento para avaliação de valores baseados nos conteúdos motivacionais dos valores pessoais.

Tamayo e Oliveira (2003) foram além deste primeiro inventário, e instituíram uma nova medida de percepção de valores (também baseado no modelo de Schwartz), o *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais*, no qual constituíram um novo instrumento para avaliação da estrutura dos valores organizacionais à partir dos valores pessoais. E provaram novamente que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais. O IPVO traz oito fatores:

- 1) Realização: que significa Sucesso através da competência da organização e do indivíduo.
- 2) Conformidade: limite das ações organizacionais e do comportamento de seus membros, respeito às regras e modelo de comportamento.
- 3) Domínio: obtenção de status, controle das pessoas e recursos e posição dominadora do mercado.
- 4) Bem Estar: satisfação e qualidade de vida no trabalho.
- 5) Tradição: preservação dos costumes e práticas consagradas pela organização.
- 6) Prestígio: poder, admiração e respeito pela qualidade de seus produtos.
- 7) Autonomia: competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiências e definição dos objetivos organizacionais.
- 8) Preocupação com a coletividade: valores do cotidiano em relação à sociedade.

Os autores disponibilizam o novo modelo para diagnóstico de valores organizacionais, recomendando-o a todos que possam vir a beneficiar-se dele, para verificação dos fatores culturais que orientam o cotidiano da organização, para promoção de mudanças, para melhorias nas condições de trabalho e também para aumento da produtividade.

3.2 Valores da instituição: Missão, valores expressos e visão de futuro

A maior instituição financeira brasileira tem a seguinte missão:

“Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.”

Seus valores expressos em estratégias de comunicação global e endomarketing, por sua vez, são:

- Ética e transparência.
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País.
- Responsabilidade socioambiental.
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente.
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe.
- Ascensão profissional baseada no mérito.
- Marca como diferencial competitivo.

- Conservadorismo e proatividade na gestão de riscos.
- Comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.

A visão que a empresa projeta para seu próprio futuro enquanto organização, por sua vez, se traduz em:

“Seremos o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e responsabilidade socioambiental.”

3.2 Valores subjacentes e suas relações com a Qualidade de Vida no Trabalho

Na década de 90, como já vimos, a necessidade de recuperação econômica e principalmente o imperativo da sobrevivência da instituição levaram à rápida internalização de novos valores organizacionais, concebidos à luz da conjuntura econômica nacional e mundial. Uma nova cultura organizacional foi delineada para dar conta das mudanças do cenário, com os funcionários tendo que adequar valores tradicionais já conhecidos com outros, para adaptação às exigências de mercado.

Autores já pesquisaram o perfil cultural da instituição em questão, sendo um deles, Bedani (2008), que demonstrou com propriedade como esse perfil atual foi *forjado* pelos ajustes sofridos na década de 90. São esses ajustes, a saber: profissionalização dos empregados, desenvolvimento de estruturas e novos modelos de gestão. Seu principal mote é a melhoria do desempenho global da organização e a criação de uma cultura voltada para resultados.

O setor bancário foi sempre de vanguarda no que diz respeito à criação de processos de automação e racionalização administrativa. No entanto, outros fatores vêm na direção contrária a essa posição de pioneirismo. Muitos críticos desse sistema vão acusar as instituições de construir um processo de mudança organizacional que não levou em conta os seres humanos. Jinkings (1995) é um dos autores mais combativos, afirmando por exemplo, que houve na verdade uma redefinição da identidade profissional do bancário ao longo desses anos, em direção ao “*bancário vendedor*”, alocado nas agências para a venda de títulos,

seguros diversos, aplicações, para buscar a lucratividade e finalmente a posição da organização em empresa adaptada ao cenário mundial, e principalmente, atraente ao capital privado transnacional.

Para esta autora, os processos de Qualidade Total advindos com as mudanças da década trouxeram entre outras conseqüências, mecanismos de poder dos bancos em instituir artifícios diversos para disciplinar e intensificar o trabalho. Em última instância, haveria o desejo de que esses programas de reestruturação imprimissem traços característicos de empresa privada aos bancos públicos.

De qualquer maneira, é uma mudança cultural de proporções gigantescas o que sofreu essa instituição estudada, assim como as demais instituições financeiras sobreviventes de todas essas crises do capital.

Estudar a cultura organizacional de uma instituição financeira, conforme seus teóricos, é importante para a compreensão da dimensão dos valores organizacionais, porque são eles que vão orientar a forma das pessoas *sentir, agir e pensar* dentro de uma organização. Esses valores nem sempre são transparentes, mas vão dirigir e determinar o comportamento das pessoas.

Ao se falar de Valores organizacionais, um dos autores mais presentes é Álvaro Tamayo, que sempre vale a citação:

“Valores são recursos que a organização utiliza para a criação, desenvolvimento e conservação de uma imagem, sendo social e elevando a própria autoestima do trabalhador dentro da organização.”

Tamayo e Borges, (2001) in Tamayo e

Oliveira (2004, p. 130)

No entanto, uma dimensão não pode ser esquecida ao falarmos hoje de estudo de valores em instituições: é o fator *adequação* entre valores organizacionais e os valores *individuais* (que estarão também sempre presentes em uma organização). Este parece ser melhor preditor de satisfação com o trabalho, intenção de permanecer ou não na organização, rotatividade e demais aspectos de relação com o trabalho do que o estudo isolado dos valores individuais ou dos valores organizacionais (Chatman, 1991, *in* Tamayo e Porto, 2008.)

A adequação entre valores individuais e organizacionais vai predizer atitudes e comportamentos dos indivíduos. Valores pessoais e percepções como *satisfação no trabalho* ou *justiça organizacional* vão determinar em grande parte o grau de comprometimento entre o trabalhador e a empresa. Esse fator pode ser controlado pelas técnicas de gestão organizacional desde a seleção de pessoal feita pela empresa, buscando no mercado profissionais com o perfil semelhante (e conseqüentemente, valores semelhantes) aos da organização.

Uma das características marcantes dessa instituição estudada é que a seleção de pessoal é feita através de concurso público. O processo de socialização de novos funcionários, que teria a oportunidade de se realizar entre os valores pessoais e organizacionais sofre a interferência desse fator peculiar de seleção de pessoal. Só se conhece os valores reais da organização depois de um tempo de trabalho, e nem sempre esses são condizentes com os apregoados em campanhas de marketing.

Bedani (2008) em extensa pesquisa sobre os valores culturais da instituição (baseada na metodologia do *Inventário de Valores Organizacionais* de Álvaro Tamayo) afirma que os resultados da mesma apontam para uma predominância de aspectos de *domínio* e *prestígio*, em detrimento de aspectos de *bem-estar*. Ao descobrir que tais aspectos representam os valores mais priorizados no perfil cultural da instituição, deduziu que o desejo de poder e manutenção do *status quo* da organização são predominantes, refletindo-se nos aspectos de competitividade, domínio do mercado e obtenção de lucros como prioritários. Também manutenção do prestígio na sociedade em que ela atua, sendo reconhecida pela qualidade dos produtos e admirada por seus clientes, pelo mercado e pela sociedade. Em suma, o lucro é perseguido, mas mantendo-se uma imagem positiva no mercado e na sociedade.

Fatores referentes aos aspectos de *conformidade* e de *realização* aparecem com menor intensidade, e o fator *bem-estar* é o mais difuso e pouco relevante, demonstrando pouco interesse da organização nesse quesito.

Aspectos referentes à Organização do trabalho, tais como: divisão de tarefas, normas, controles e ritmos de produção são valorizados, mostrando que a instituição busca formalidade na condução das atividades, bem como preocupação com o nível de produtividade de seus membros.

Fatores de *tradição*, *preocupação com a coletividade* e *autonomia* ocupam também grau de destaque no perfil cultural desta organização. Autonomia reflete a expressão da criatividade no desempenho das funções e liberdade de ação dos funcionários. O autor deduz dos dados coletados que os funcionários podem desenvolver algumas estratégias inovadoras para captar clientes e efetivar vendas, mas o fator burocracia do funcionamento dos processos e das

características dos produtos é inalterável, diminuindo o grau de autonomia possível na função.

O fator *tradição* tem peso importante, uma vez que se trata de uma instituição com um passado, que mantém formalismos e posturas residuais condizentes com seu histórico de instituição pública. Ela reivindica esse passado, mas parece entender que calcar-se somente na tradição não garante sua sobrevivência no mercado atual. O fator *autonomia* deveria trazer mais flexibilidade para torná-la mais facilmente adaptável às mudanças.

O fator *bem-estar* em posição inferior demonstra que o discurso de qualidade de vida no trabalho está longe da realidade. Pensando-se em termos de condições físicas, relações socioprofissionais e saúde ocupacional, temos uma realidade (denunciada pela pesquisa desse autor), que revela que um comprometimento da produtividade e da saúde dos funcionários pela falta de consideração da instituição pelas necessidades subjetivas do indivíduo trabalhador. Percebe-se que apesar do apregoado desejo da organização em oferecer ambiente adequado, a primazia é de aspectos de lucratividade, prestígio e dominação. Esse perfil caracterizaria a organização como de tipo EXECUTIVA (pela classificação de Tamayo). Isto significa *focada em finanças*, em *autoimagem*, em *individualismo* e *controle*. As pessoas aqui são um meio de obtenção de produtividade e eficiência.

Esse diagnóstico mostra uma organização que necessita de um equilíbrio de forças, que poderá se dar através do resgate de outros valores não desenvolvidos em seu perfil cultural. Para manter a longo prazo o domínio do mercado, a lucratividade, a imagem da instituição é necessidade urgente estudar formas de não comprometer a qualidade de vida, a saúde e demais aspectos

sociopsicológicos de seus trabalhadores. Obviamente esse trabalho deverá levar em conta que uma instituição financeira não poderá deixar de amparar-se em metas de lucratividade, relacionadas aos aspectos de *domínio* e *poder*. No entanto, nas palavras do autor:

“Um perfil cultural com essas características revela um círculo vicioso, no qual os valores produzem práticas eficazes e eficientes na perspectiva da lucratividade, porém nefastas na perspectiva dos seres humanos que participam desse processo.”

Bedani (2008) p. 258.

Esta organização tem em seu discurso institucional a meta de fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa, buscando colocar-se entre as melhores empresas para se trabalhar no país. Faz de maneira efetiva um marketing voltado às questões de responsabilidade socioambiental e de inclusão de pessoas com deficiência. Efetua programas de qualidade de vida no trabalho, reconhecimento de funcionários, monitoramento de satisfação e mantém uma ouvidoria interna. No entanto, uma visão mais apurada demonstra um perfil voltado ao sucesso financeiro que negligencia o fator humano. Os valores apregoados pela instituição afinal, são somente valores de discurso ou atingem de fato a práxis organizacional?

4. METODOLOGIA

4.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa deu-se por meio de questionários aplicados em um total de 18 funcionários de uma unidade de negócios (modelo em anexo). O método de levantamento e análise de dados utilizado foi o de pesquisa “*survey*”, por tratar-se de amostragem e necessário contato direto com os pesquisados. Esse método mostrou-se ideal porque permitiu coletar as impressões dos funcionários a respeito dos valores organizacionais da instituição de maneira objetiva, através do levantamento dos dados primários e secundários para a análise detalhada da situação e posterior proposições de soluções e mudanças no contexto.

4.2 Caracterização da unidade pesquisada

A agência bancária pesquisada é composta de 21 funcionários (dos quais 3 não responderam a pesquisa por razão de férias.) Localizada em bairro nobre na cidade de Curitiba, a agência em questão tem a seguinte estrutura de cargos:

01 Gerente Geral

01 Gerente de Segmento

01 Gerente Administrativo

04 Gerentes de Módulo *Pessoa Física*

02 Gerentes de Módulo *Pessoa Jurídica*

01 Assistente de Negócios *Pessoa Física*

03 Assistentes de Negócios *Pessoa Jurídica*

03 Escriturários *Pessoa Física*

01 Escriturário *Pessoa Jurídica*

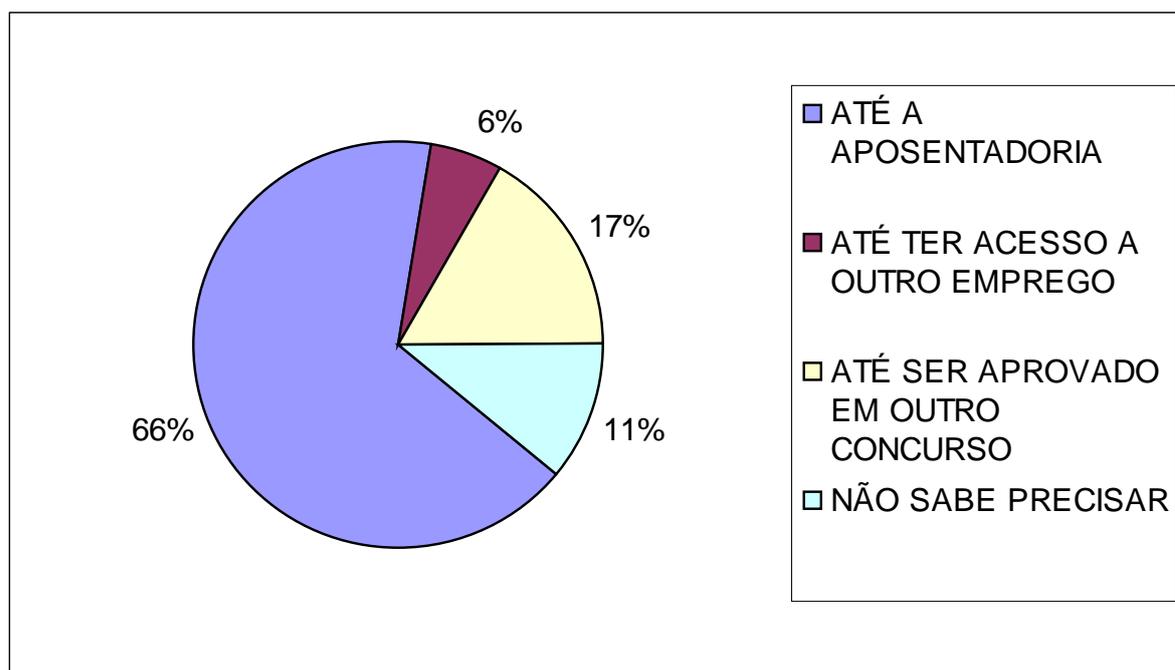
04 Caixas Executivos

5. RESULTADOS

A coleta de dados foi realizada com um total de 18 funcionários. Dos questionários preenchidos, obtiveram-se as seguintes respostas:

QUESTÕES 1, 2, 3: Questões de dimensionamento e caracterização da amostra, sem peso de interpretação, a princípio.

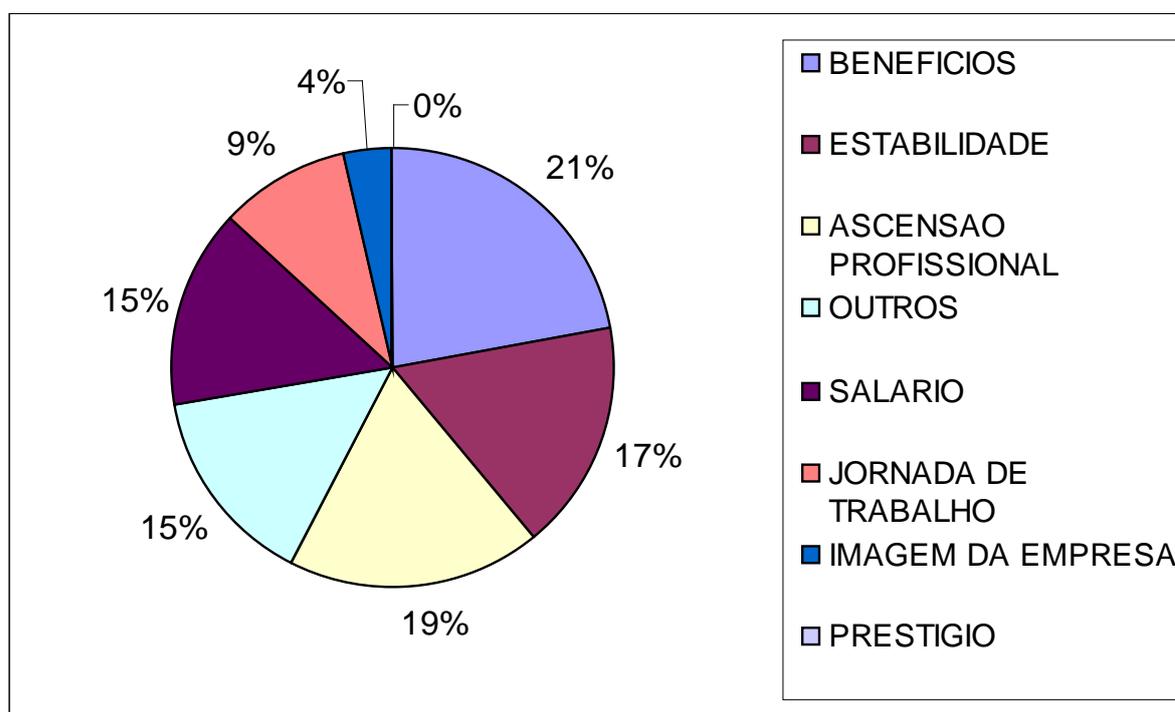
QUESTÃO 4: À grosso modo, você pretende permanecer nessa instituição:



Comentários: uma maioria significativa dos funcionários declara ter intenção de permanecer na instituição até a aposentadoria, chamando atenção para o fato de que funcionários mais novos (com até cinco anos de instituição) foram os que optaram por “até ter acesso a outro emprego” ou “até ser aprovado em outro concurso”, sendo essa última opção bem votada. Pode-se considerar que mesmo

que a instituição não traga total satisfação ao trabalhador, o fator *estabilidade* garantido pelo concurso público ainda é determinante para a escolha dos mais jovens.

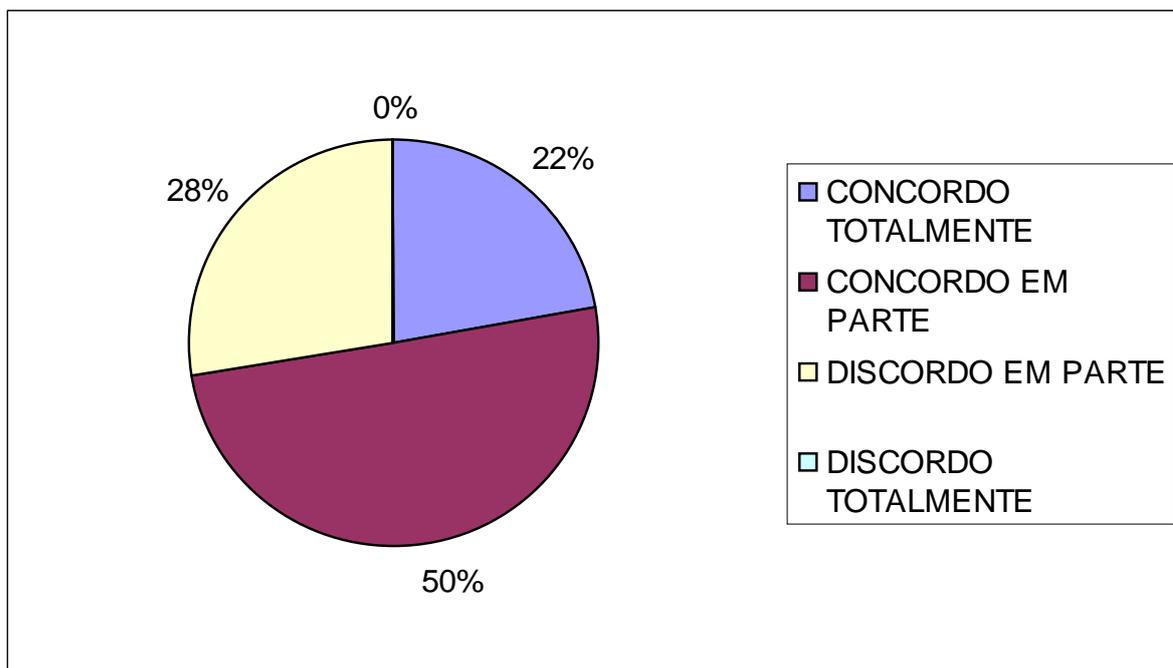
QUESTÃO 5: Dos fatores abaixo, assinale os três mais importantes para a sua permanência na instituição:



Comentários: Os fatores *Benefícios*, *Ascensão Profissional* e *Estabilidade* estariam tecnicamente empatados, na concepção dos funcionários, como determinantes para permanecer na instituição. *Salário* também mostra-se fortemente indicado, mas ainda assim menos votado. Os de menor votação foram os quesitos de *Prestígio* e *Imagem da Empresa*, que também dão margem para interpretação: teria a empresa nos últimos anos perdido pontos nesse item pelas mudanças que sofreu para adaptar-se a um mercado *ultra* competitivo?

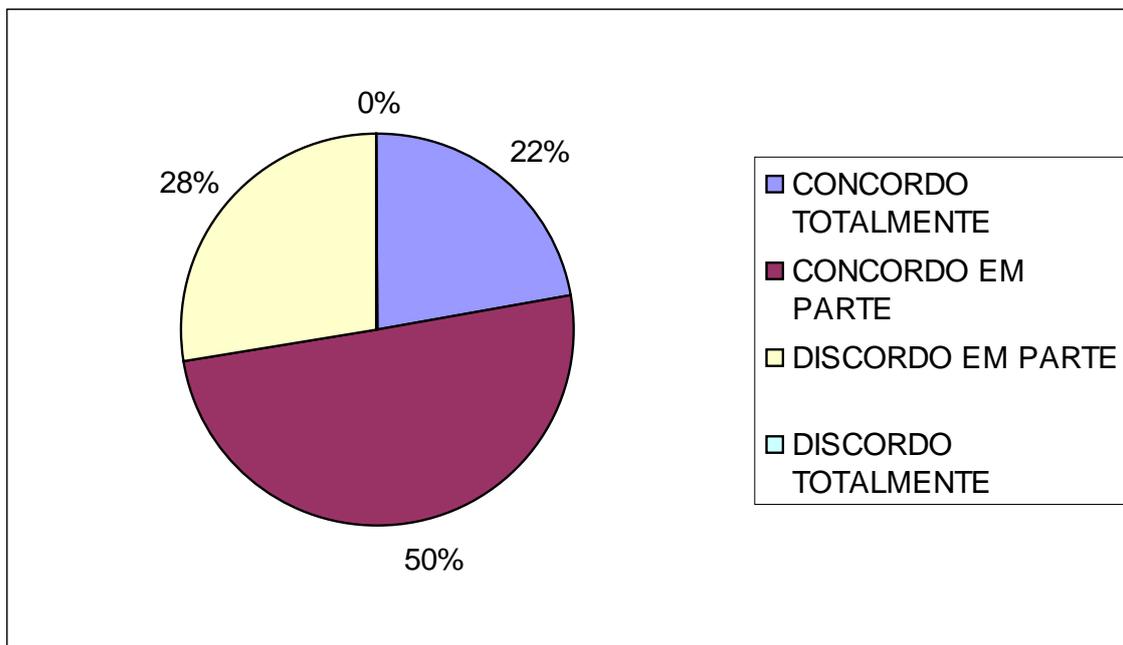
QUESTÃO 6: Com relação aos valores expressos pelo banco, e de acordo com sua realidade de trabalho, responda as questões da seguinte maneira:

6.1) Eu percebo o fator *ética* em grau suficiente no dia a dia do meu trabalho.



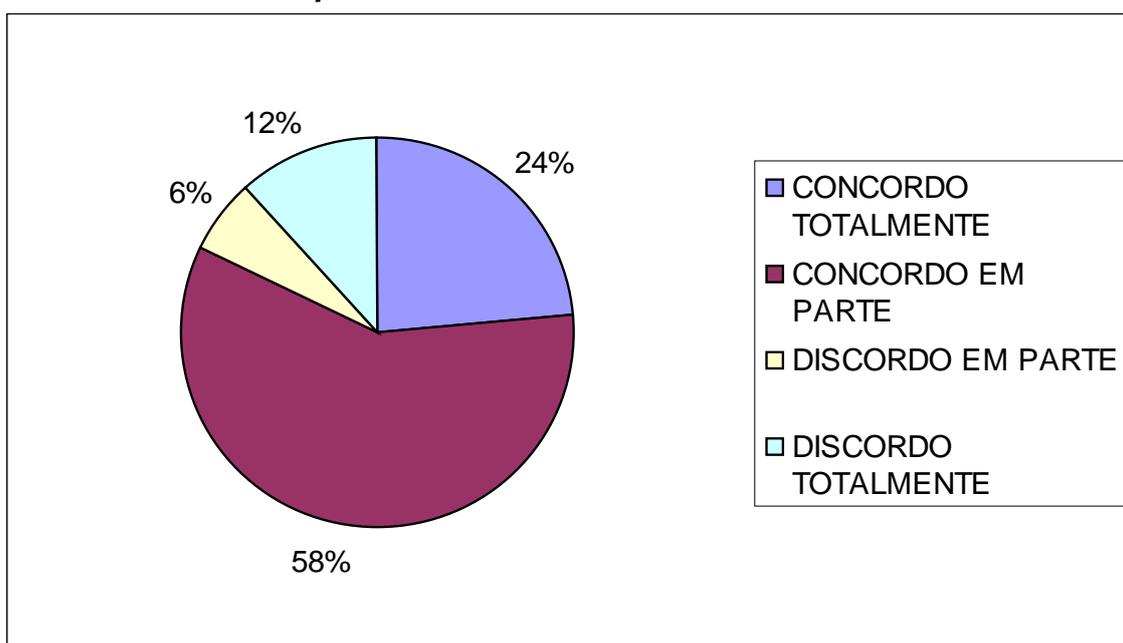
Comentários: A percepção do fator *Ética* no dia a dia do trabalho não se apresenta como unânime. Não sendo foco desta pesquisa, não cabe analisar as razões de tal posição, em que somente 22% concordam com sua presença maciça no dia a dia da instituição. Mas cria questionamentos, a serem levados em consideração, ainda que seja predominante na percepção dos funcionários. 28% deles discorda em parte de que o fator *ética* esteja presente no dia a dia.

6.2) Eu percebo o fator *transparência* em grau suficiente no dia a dia do meu trabalho.



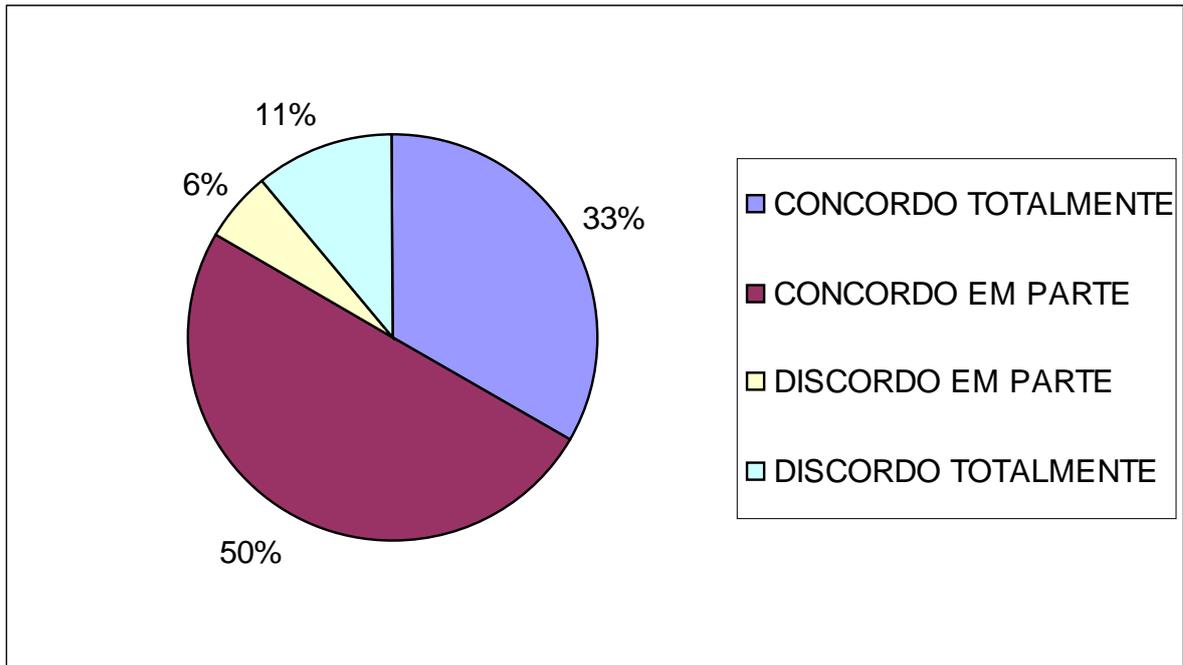
Comentários: Com resultados quase idênticos ao fator *Ética*, o fator *Transparência* aparece para corroborar o primeiro, mostrando também a percepção de sua falta na instituição, pelo menos na concepção dos funcionários pesquisados.

6.3) Acredito que minha instituição mantém *compromisso com o desenvolvimento do país*.



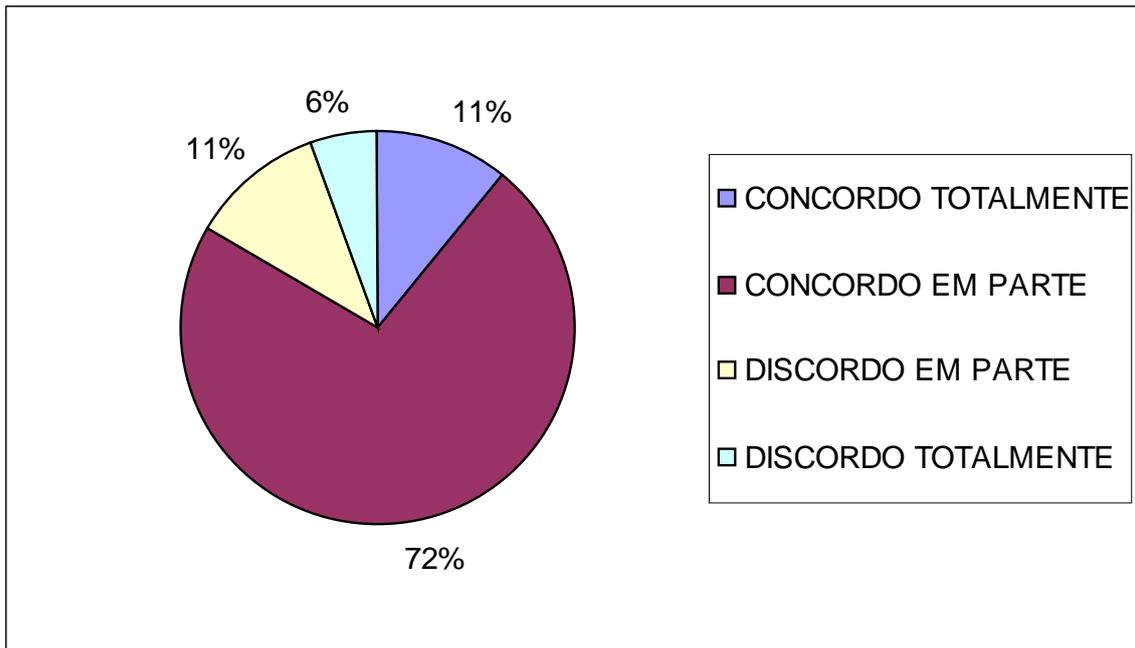
Comentários: a grande maioria concorda (ainda que em parte) a respeito do compromisso da instituição com o desenvolvimento do país.

6.4) Acredito que há preocupação real na instituição com a *responsabilidade socioambiental*.



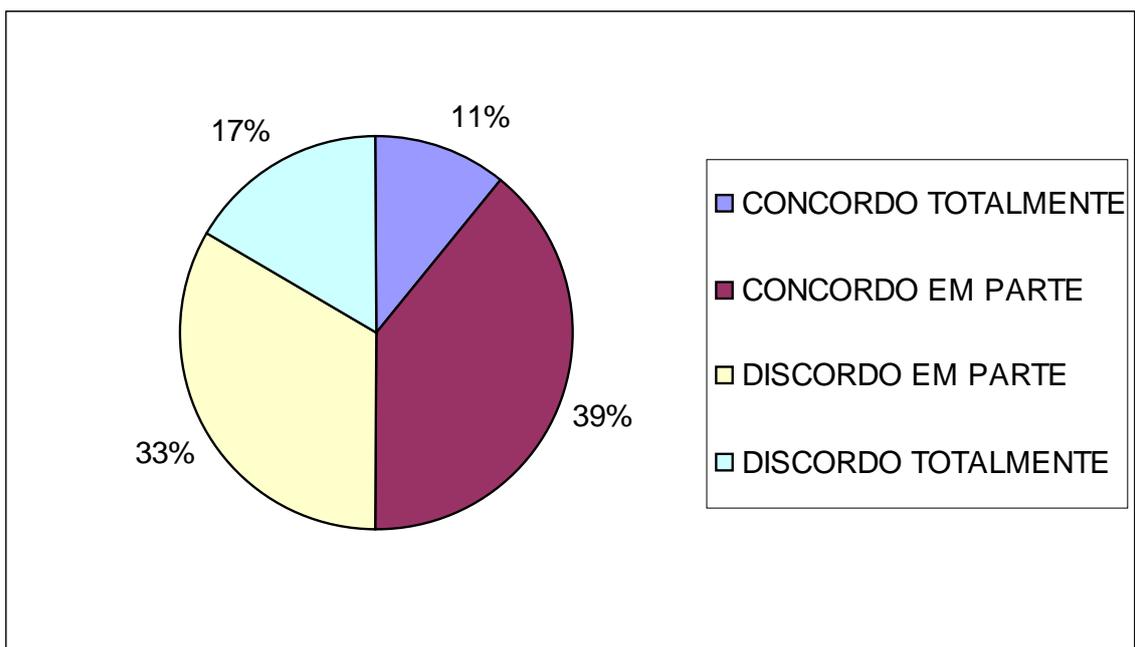
Comentários: Um dos fatores mais alardeados pela instituição no que diz respeito aos valores construídos ao longo do tempo (*Responsabilidade Socioambiental*) demonstra ser percebido pelos funcionários em seu cotidiano.

6.5) Percebo no dia a dia de meu trabalho que o fator Excelência no Relacionamento com o Cliente está presente em todas as ações do banco.



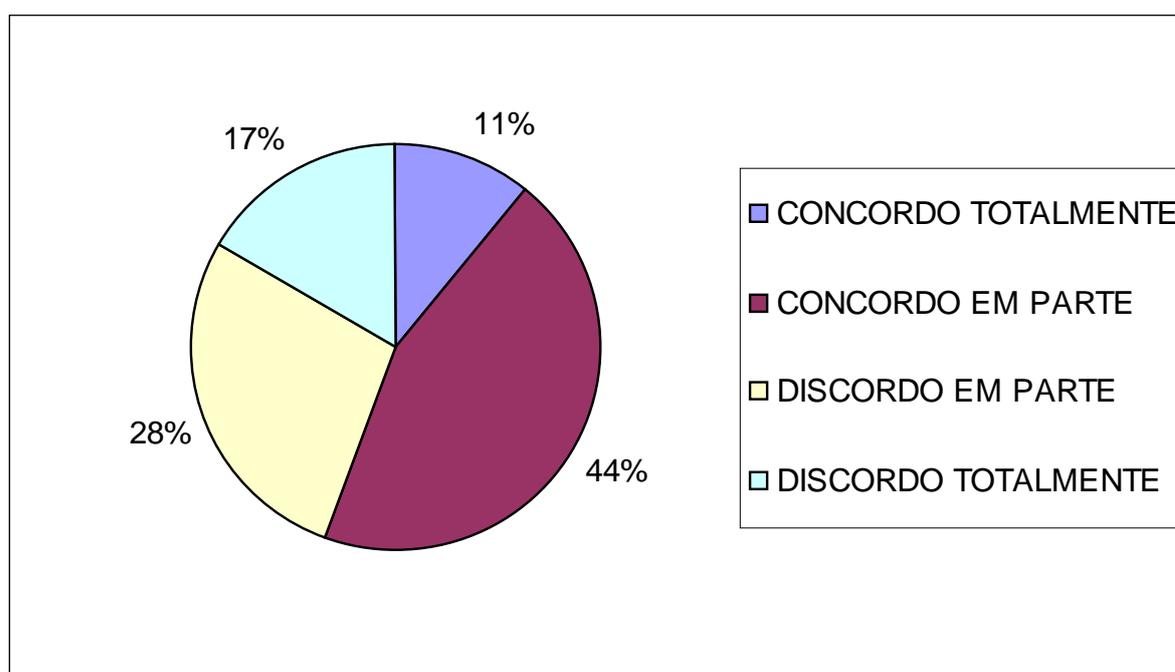
Comentários: Novamente de forma maciça, os funcionários concordam com um dos valores mais divulgados pela empresa: a *excelência no relacionamento com o cliente* demonstra grau alto de aceitação como valor vivido na realidade da instituição.

6.6) Acredito que existe em meu trabalho *gestão participativa e trabalho em equipe*



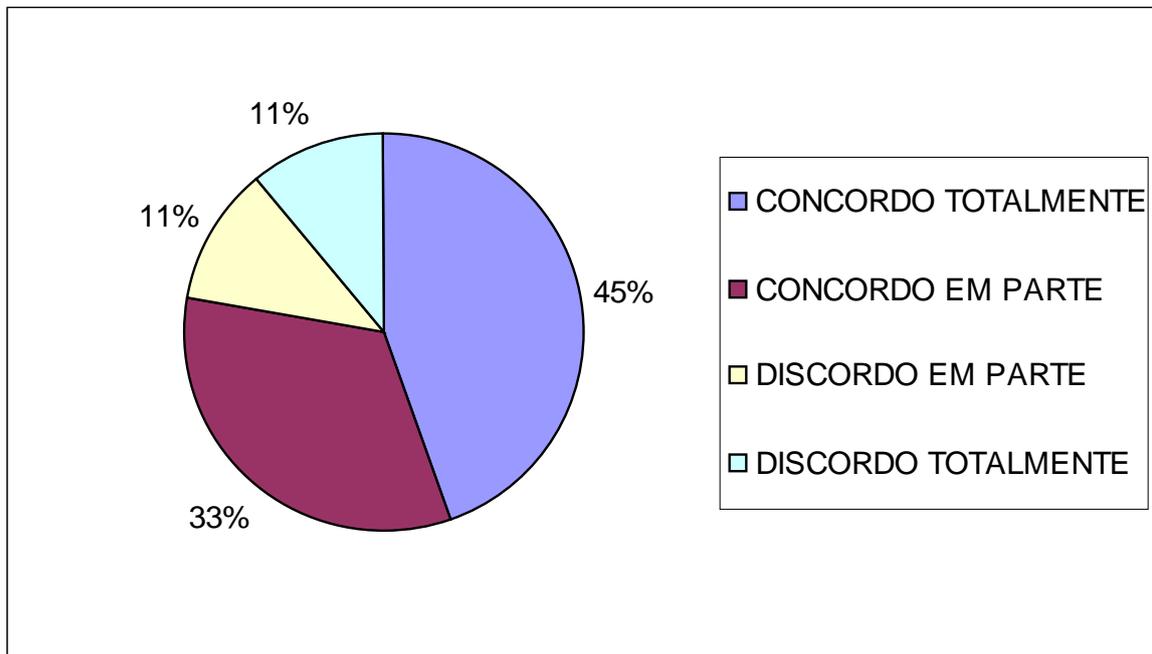
Comentários: existe um equilíbrio de forças entre a quantidade de funcionários que considera a instituição como de *gestão participativa*, e seu contrário. Lembrando que este é um dos valores apregoados como típicos da instituição, seria interessante uma nova pesquisa para determinar onde é predominante esse índice de insatisfação, e suas causas.

6.7) Considero que a *ascensão profissional baseada no mérito* é prerrogativa na instituição em que trabalho.



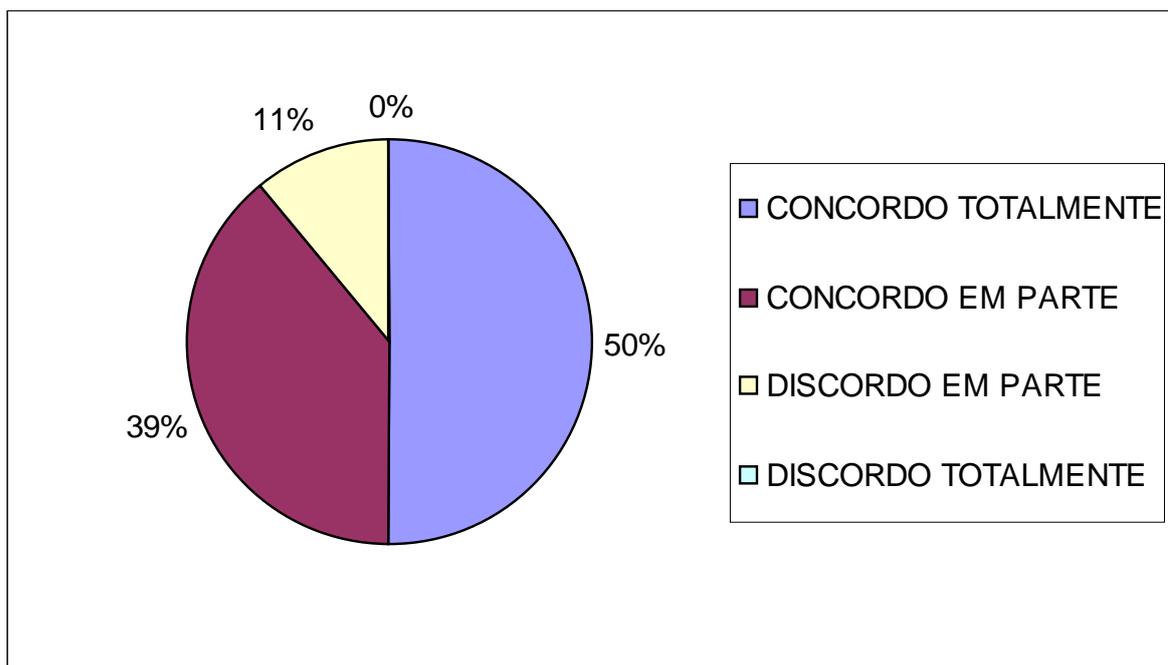
Comentários: Pode-se considerar um empate entre os funcionários que consideram a *ascensão profissional baseada em mérito* e os que discordam dessa premissa, caracterizando um movimento peculiar nessa instituição. Uma pesquisa mais apurada poderia informar em que camada dessa população estão os mais descontentes.

6.8) Acredito que a *marca da instituição* é de fato diferencial competitivo



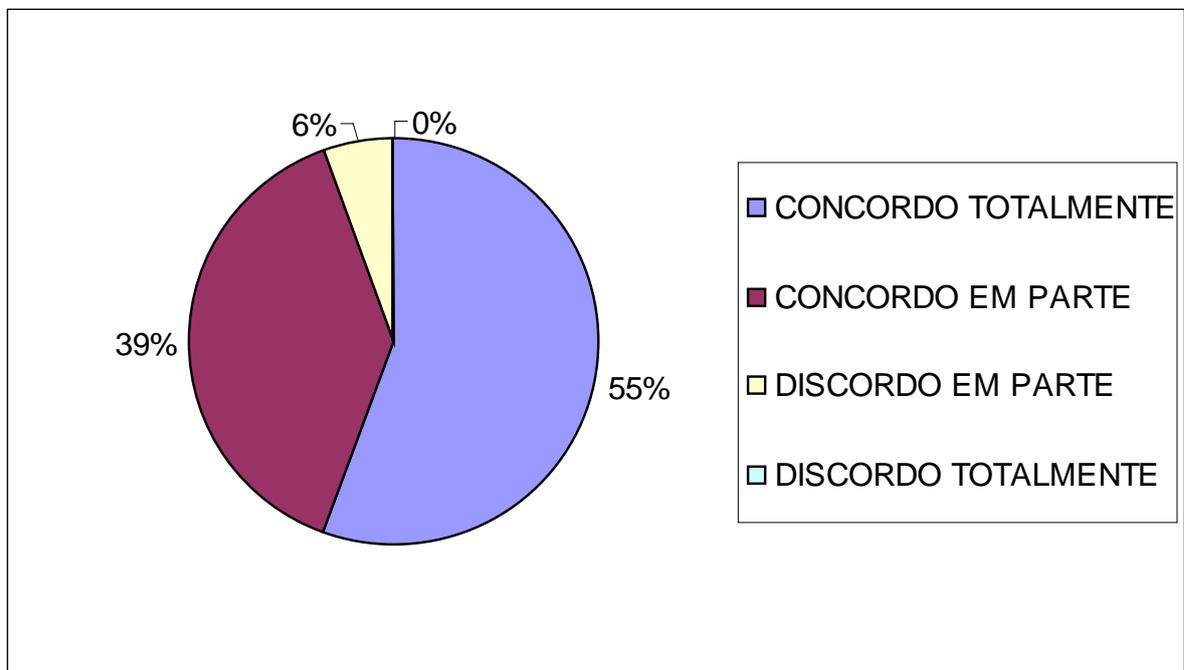
Comentários: a grande maioria vivencia no dia a dia o fator *marca*, presente como diferencial no momento de realização dos negócios da instituição.

6.9) Percebo que os fatores *conservadorismo e proatividade na gestão de riscos* estão presentes em meu trabalho.



Comentários: a grande maioria parece concordar com o fato de que a organização tem uma grande preocupação com gestão de riscos, e que mantém uma face *conservadora*, arriscando pouco no que se refere à sua imagem e sua posição no mercado.

6.10) Verifico no dia a dia de minha instituição o comprometimento com rentabilidade, eficiência e inovação.



Comentários: Alguns dos pontos fortes referentes aos valores organizacionais dessa instituição são plenamente aceitos e reiterados por seus funcionários: o comprometimento com fatores importantes para garantir sua competitividade no mercado.

QUESTÃO 7: Lembrando que valores organizacionais estão presentes na organização mesmo sem serem oficialmente reconhecidos, você incluiria

valores que percebe no dia a dia da instituição que não estão colocados acima?

Comentários: Poucos funcionários fizeram comentários, destacando-se observações positivas como “reconhecimento pelo desempenho e resultados financeiros”, “respeito ao cliente e ao funcionário” e um vago “ética e equipe”. Também se observa “busca do lucro a qualquer custo” e “desejo de domínio do mercado e pressão excessiva por resultados”.

QUESTÃO 8: De acordo com a percepção de seu trabalho na instituição, analise os fatores abaixo e marque uma nota de 0 a 10:

GRAU	% DE RESPOSTAS	% DE RESPOSTAS	% DE RESPOSTAS	% DE RESPOSTAS	% DE RESPOSTAS	MÉDIA % DE RESPOSTAS
10	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	1,1%
9	0,0%	16,7%	0,0%	5,6%	16,7%	7,8%
8	16,7%	11,1%	22,2%	16,7%	11,1%	15,6%
7	11,1%	5,6%	11,1%	11,1%	27,8%	13,3%
6	5,6%	27,8%	5,6%	16,7%	11,1%	13,3%
5	11,1%	16,7%	27,8%	11,1%	5,6%	14,4%
4	33,3%	0,0%	22,2%	11,1%	11,1%	15,6%
3	16,7%	11,1%	0,0%	5,6%	5,6%	7,8%
2	5,6%	5,6%	0,0%	11,1%	5,6%	5,6%
1	0,0%	0,0%	5,6%	0,0%	5,6%	2,2%
0	0,0%	5,6%	5,6%	5,6%	0,0%	3,3%
TOTAIS >	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
ASSUNTO	AUTONOMIA/CRIATIVIDADE	CONDIÇÕES FÍSICAS	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	QUALIDADE DE RELACIONAMENTO	BEM ESTAR NO CARGO	TOTAIS

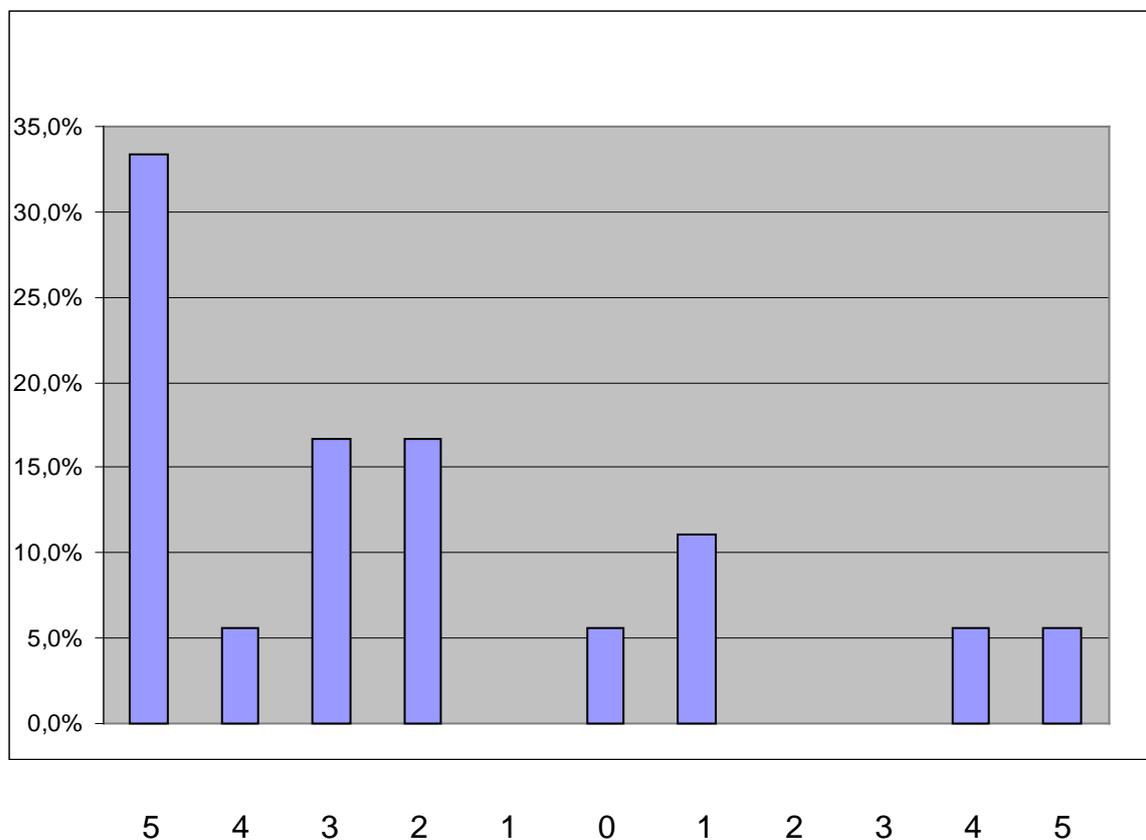
Comentários: colocados em forma de porcentagem, pode-se verificar alguns aspectos importantes coletados nessa amostra:

- a) O grau de *autonomia/criatividade* na execução das tarefas teve uma maioria de média baixa, sendo predominante a nota 4 nesse quesito. Chama atenção o repuxo para uma nota 3 (16,7%), garantindo o baixo grau de autonomia/criatividade percebido pelo funcionário. Curiosamente, os valores em nota tendem a subir quando são os gerentes que respondem, dando um valor de nota 8.
- b) Com relação às *condições físicas de trabalho (mobiliário e equipamentos)*, o grau maior fica entre a nota 5 e 6, novamente destacando-se que uma maioria gerencial tendeu a considerar um valor maior (nota 8 – 16,7%).
- c) Quanto à *organização do trabalho na unidade (processos)*, a predominância se deu entre a nota 5 e 4 (27.8 e 22.2%, respectivamente), numa escala de 01 a 10, ou seja, uma média baixa. Os mesmos funcionários contentes com as condições físicas dizem-se contentes também com as condições de processos de trabalho.
- d) A *qualidade de relacionamento entre superiores e subordinados* mostra-se como o fator mais difuso, com diversos graus atribuídos, desde os mais baixos (notas 0, 2, 3), até uma concentração importante na nota 8 (16,7%). Trata-se de um fator fortemente inspirado por posições subjetivas, sendo esperado essa variação.
- e) O fator *bem estar no cargo/sensação de realização através do trabalho* teve a maior média em nota 7. No entanto, difusamente foram marcadas notas de 1 a 6 (que pode ser considerada como baixa) num total de 44.6%. Novamente, o maior grau de bem estar no cargo foi observado entre os

gerentes. De qualquer forma, ninguém apregoou nota 10 no quesito bem estar no cargo.

QUESTÃO 9: Considerando que uma organização pode ter de maneira subjacente valores negativos e positivos, responda em que grau você percebe alguns em sua instituição (lembrando que 0 significa *equilíbrio*):

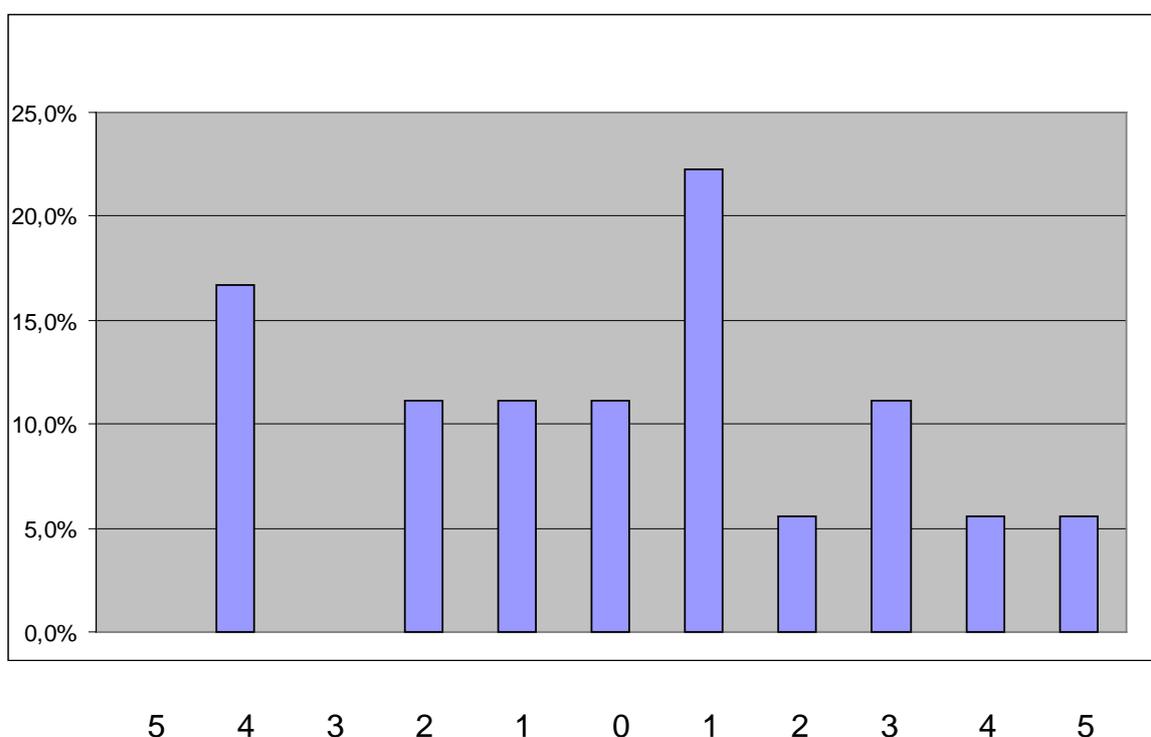
1) Desejo de domínio do mercado X Interação com o mercado



Comentários: Percebe-se alguma ocorrência no grau 0 (equilíbrio), e 1 (puxando para interação com o mercado). No entanto, a tendência maior é para a esquerda, ou seja, a percepção do desejo de *domínio* do mercado, sendo o grau 5 desse quesito o mais votado. Os funcionários percebem que a instituição tem o desejo expresso e subjacente de dominar o mercado em que atua.

De acordo com outras pesquisas já realizadas sobre o perfil cultural da instituição (Bedani, 2008) o aspecto de “domínio” parece ser um dos valores priorizados, mostrando uma organização voltada ao desejo de poder e manutenção do status quo. A obtenção de lucros, a competitividade e a manutenção do status quo parecem ser sua linha de frente.

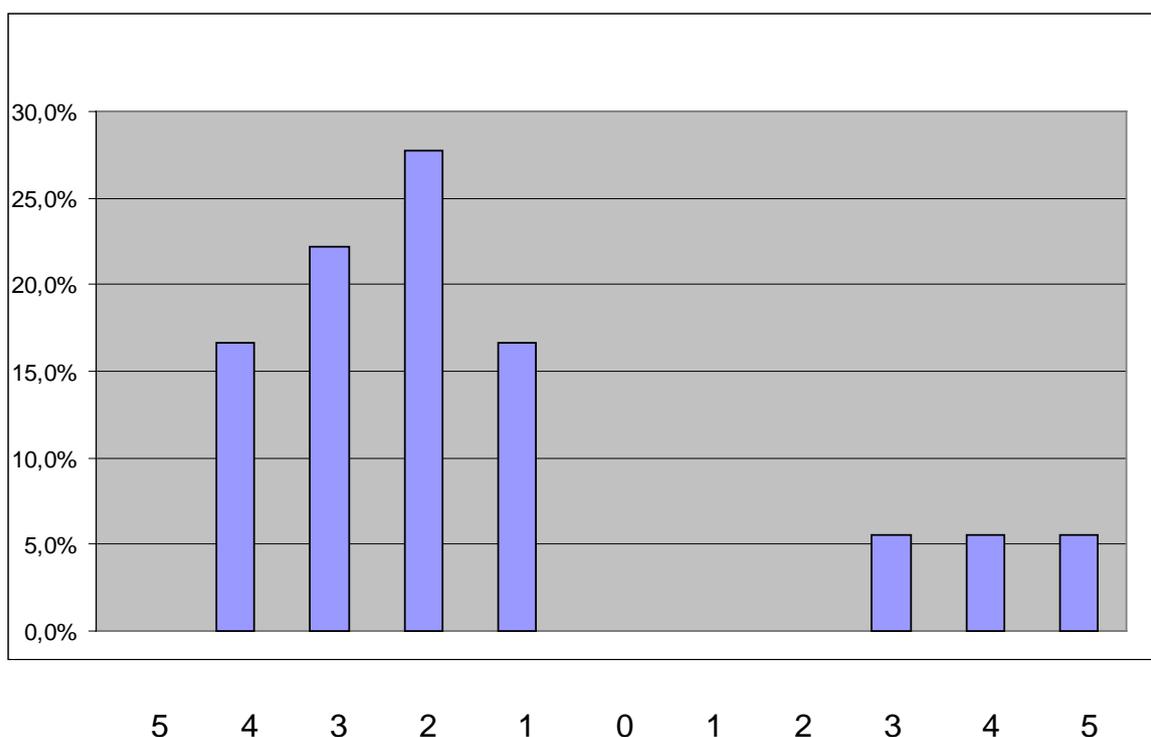
2) Tradicionalismo X Inovação



Comentários: o maior grau se deu em nota 1, com a instituição pendendo levemente para a *inovação*. No entanto, o segundo maior grau se deu em nota alta para o *tradicionalismo*. Percebe-se também incidência de notas de equilíbrio, mas tendentes tanto para o *tradicionalismo* quanto para a *inovação*. Pode-se pensar que o funcionário nesse caso considera que a instituição localiza-se entre esses dois pontos.

Tradição, respeito aos costumes, história da organização são fatores a serem considerados como determinantes da herança cultural. Essa organização é fortemente tradicionalista, reivindica para si um passado, que hoje de fato se mescla à obtenção de lucros e resultados. No entanto, como diz Bedani (2008), calcar-se somente na tradição não vai garantir a longo prazo o atingimento das metas organizacionais.

3) Burocracia X Autonomia

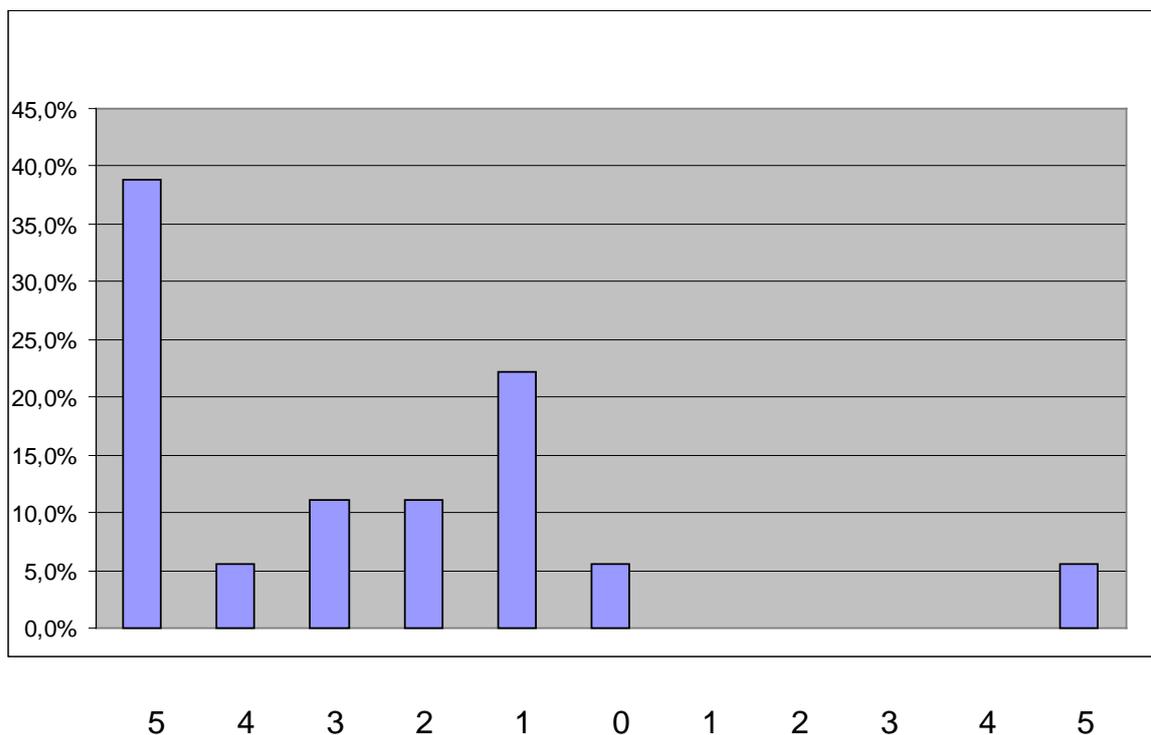


Comentários: com relação a esse fator, percebe-se a clara tendência à percepção dos funcionários da forma burocrática como a instituição conduz seus processos, restando ao fator *autonomia* somente algumas considerações.

Um grau maior de autonomia da instituição poderia garantir uma maior inovação e maior flexibilidade para tornar-se adaptável ao mercado. Ao que tudo indica, apesar de valorizar o novo e de existir algum espaço para a autonomia, o

perfil cultural puxa para aspectos de conformidade, sendo esse um dos valores mais arraigados.

4) Pressão Excessiva por Resultados X Preocupação com a Qualidade de Vida no Trabalho

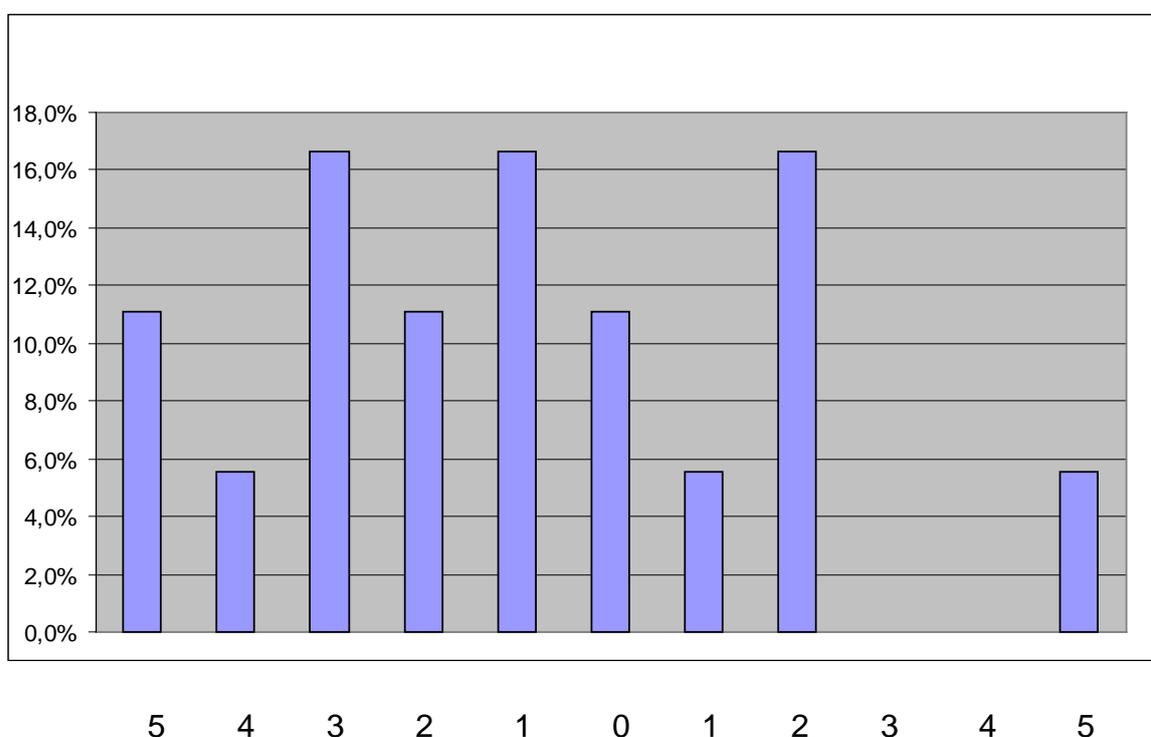


Comentários: novamente está claramente indicado na percepção dos funcionários dessa unidade que o fator *pressão excessiva* é reconhecido como preponderante, talvez sendo pelo menos nessa pesquisa o fator mais claramente verificado. Somente uma resposta considerou a preocupação da instituição com a *qualidade de vida no trabalho*.

A criação de uma cultura voltada para resultados impõe muitas vezes a falta do fator bem-estar no trabalho. As pessoas aqui passam a ser somente um meio de obtenção de produtividade e eficiência. Desde 1990 nas instituições

bancárias verificou-se uma crescente crise de valores, concomitante aos ajustes de estruturas necessários à implantação de novos modelos de gestão. A consequência maior disso é a relação profissional insatisfatória, representada por estresse, sobrecarga de trabalho, adoecimentos, absenteísmos, condições não éticas e assédio moral.

5) Poder X Preocupação Sócio Ambiental



Comentários: tanto quanto no outro levantamento em que fatores de *responsabilidade socioambiental* foram considerados pelos funcionários, aqui também a percepção se faz presente. No entanto, quando colocada em oposição ao *desejo de poder* da organização, verifica-se algum equilíbrio, mas com tendência clara a ser considerado como preponderante o fator *poder*.

Nos últimos tempos, incluíram-se entre os valores dessa instituição questões de responsabilidade socioambiental, tendo sido criada, por exemplo, uma diretoria para esse fim. Mas percebe-se que uma cultura não se modifica de forma rápida, precisando de um tempo para ser assimilada pela comunidade que dela partilha. O perfil cultural é ainda orientado claramente para resultados, permanecendo no dilema constante entre o fator social e o lucro. Ela prioriza a qualidade de seus produtos, quer ser admirada por seus clientes, pelo mercado e pela sociedade, mas busca essencialmente a lucratividade.

6. CONCLUSÃO

Katz e Kahn (1978, *in* Tamayo e Oliveira, 2003) já afirmavam que os principais componentes de uma organização são os *papéis*, as *normas* e os *valores*. Uma instituição é formada, mais do que de estruturas físicas, de fatores humanos, que determinam sua Cultura Organizacional e seu *comportamento*.

A maior instituição financeira brasileira tem hoje mais de cem mil funcionários, dispostos em áreas diversas, e vem crescendo a passos largos a partir das incorporações e aquisições que tem feito nos últimos anos. Trata-se, como já foi dito, de uma instituição peculiar com mais de duzentos anos e que por isso, sofreu influências importantes do movimento temporal e das mudanças na sociedade brasileira.

Toda reorganização econômica afetou (e continuará afetando) a instituição, de modo que estudar a forma como esse processo se dá na Cultura Organizacional faz-se necessário para determinar os efeitos que esta sofre e faz sofrer, sobretudo em seus colaboradores diretos. Torna-se obrigatório pesquisar sua história, suas características no mercado e as particularidades de sua relação com a sociedade, sem pretender, no entanto, abranger todos os aspectos envolvidos na sua cultura. Os valores organizacionais mostram-se como um fator decisivo para essa designação, e ao mesmo tempo, acessível ao estudo.

Através da pesquisa bibliográfica, percebe-se que o trabalho bancário foi foco de inúmeras considerações por autores da área de Ciências Humanas, certamente por portar características *positivas* e *negativas*, por assim dizer. Trata-

se de um dos setores mais afetados por quaisquer mudanças de qualquer grau ocorridas na economia brasileira, sendo isso por si só bastante complexo.

A instituição pesquisada sofreu mudanças forçadas e teve que adaptar-se a elas por desejar sobreviver. O fez de forma esplêndida, moldando-se às necessidades do mercado, e muitas vezes, ditando-lhe as regras. Profissionalizou-se e assim garantiu o lugar privilegiado que ainda ocupa. Permanece no “dilema histórico” (Monte Bello, 1993) de instituição mista (“*do Brasil ou do governo?*”), no entanto parece saber que seu direcionamento deve ser voltado ao domínio do mercado e à obtenção de lucros. Seu perfil cultural mostra claramente o desejo de poder e status, que é reconhecido por seus funcionários. Mostra também que é calcada na tradição, no respeito aos costumes burocráticos e na consonância com sua história.

A pesquisa realizada com funcionários de uma unidade de negócios mostrou aspectos importantes, alguns curiosos, todos relevantes para o estudo da percepção dos valores da organização.

Aspectos da percepção direta dos funcionários estudados mostram baixo grau de *autonomia/criatividade* na execução das tarefas. No que diz respeito à *organização do trabalho e processos* a média também foi baixa. Fatores tais como *condições físicas de trabalho* receberam nota média, junto aos fatores claramente subjetivos, como *qualidade de relacionamento entre superiores e subordinados*, e *bem estar no cargo* (que aparecem de forma difusa).

Fatores apregoados pela organização como “valores expressos”, como “*compromisso com o desenvolvimento do país*” e “*responsabilidade socioambiental*” são percebidos no cotidiano da instituição por seus funcionários. Da mesma maneira é unânime entre eles a percepção de que a “*excelência no*

atendimento ao cliente” é preocupação real do banco. A *marca da instituição* é outro fator considerado como vivenciado no cotidiano, constituindo-se como diferencial competitivo importante.

Os funcionários pesquisados concordam maciçamente de que os fatores *conservadorismo, gestão de riscos e comprometimento com a rentabilidade, eficiência e inovação* estão presentes no dia a dia da organização, mostrando até aqui a consonância entre os valores apregoados pela instituição e os vividos na realidade.

O grau de percepção mudará de teor a partir dos aspectos referente à administração de pessoas propriamente dita. O fator *Gestão Participativa e Trabalho em Equipe* demonstra um índice de desacordo que supera 50% da amostra, e os aspectos de *Ascensão Profissional Baseada em Mérito* com avaliação semelhante.

Valores subjacentes da instituição são percebidos pelos funcionários da seguinte forma:

- percepção maciça do *desejo de domínio do mercado* por parte da organização;
- equilíbrio de forças entre *tradicionalismo e inovação*;
- fator *burocracia* sobrepujando de forma clara o fator *autonomia*. Aspectos de *conformidade* fortemente arraigados aparecem aqui;
- consideração sobre *pressão excessiva por resultados*, fator considerado preponderante pela grande maioria dos funcionários, em detrimento da preocupação com a *qualidade de vida no trabalho*;
- o fator *responsabilidade socioambiental* considerado e vivenciado como coerente com os valores divulgados pela instituição sofre mudanças de percepção

quando colocados em contraposição ao *desejo de poder*. Este último é percebido como fator preponderante.

Bedani (2008), um autor que em tese de doutoramento recente efetuou uma pesquisa de peso referente ao perfil cultural dessa instituição, afirma que ela aposta em práticas essencialmente técnicas em detrimento de práticas sociais. Nossa pesquisa leva a um resultado semelhante, reafirmando a consideração desse autor, quando ele afirma que essa instituição necessita urgente de um *equilíbrio de forças*, para resgatar valores sociocêntricos entre suas metas motivacionais.

No momento encontra-se na instituição relações profissionais precarizadas, denunciadas pela pressão excessiva por resultados financeiros e falta de preocupação com a qualidade de vida do trabalhador. Tais relações levam a riscos de adoecimento do corpo funcional, que ao final, compromete a própria busca pelas metas instituídas. Aquele autor fala de uma equação difícil de ser solucionada, e cabe citar seu pensamento em total acordo com os dados da presente pesquisa:

“... como manter no médio e longo prazo, o domínio do mercado, a lucratividade e a preservação da imagem, elementos tão fundamentais deste sistema cultural, quando não se fornecem as condições físicas e o suporte psicossocial para que as pessoas desenvolvam suas atividades em um ambiente de trabalho satisfatório, circunstâncias que, no limite, podem comprometer a saúde dos trabalhadores e

conseqüentemente a capacidade de geração de resultados.”

Bedani (2008) p. 257

A inclusão de valores em uma organização é um processo lento, determinando uma urgência na reelaboração efetiva de seus aspectos culturais, que vão além da *Carta de Princípios*, ou de sua *Missão e valores expressos*, tratando-se de uma atenção maior aos aspectos de má gestão de pessoas denunciados pelos funcionários nas pesquisas já realizadas.

Que a instituição caminhe a passos largos em direção a valores relacionados ao maior bem estar dos funcionários no ambiente de trabalho, para além dos programas de reconhecimento de funcionários já existentes, que mostram-se até o momento incipientes para gerar uma cultura voltada à pessoa humana (em consonância com a busca de lucros e resultados).

Uma política de recursos humanos que de fato deseje intervir nos aspectos representados por, além da pressão excessiva por resultados, baixo grau de bem-estar no trabalho, desejo de poder exacerbado e domínio do mercado a qualquer custo.

Uma política que abranja programas de treinamento e capacitação dos funcionários, de avaliação de desempenho e de avaliação do clima organizacional com efetivo aproveitamento de seus resultados nas células de trabalho, em conjunto com constante reciclagem profissional dos administradores.

Torna-se também necessário estudar o perfil desse novo profissional bancário que surgiu a partir dos anos 90, e que segue para o futuro com suas características negociais que englobam inúmeras qualidades para o bom exercício de sua função. O banco tem que saber de fato que seu maior ativo é seu corpo funcional, e que é preciso construir uma ponte estruturada entre esse funcionário altamente especializado e a instituição para que possam juntos trilhar seu caminho em direção a metas profissionais e pessoais.

Essa instituição é formada por pessoas e, para que recebam as metas institucionais, processem-nas e reajam aos anseios da organização, é necessário essas ações de gestão de pessoas que vão desde a capacitação permanente até programas de qualidade de vida no trabalho. É, principalmente, cuidado com os aspectos de pressão excessiva por resultados, que não raro transformam-se em modos de gestão em que tudo vale, até mesmo a recorrência ao temido *assédio moral*.

Um profissional como o exigido pela instituição, altamente capacitado, tem o mercado aberto para que migre por si só. Só ficará na organização se os seus valores estiverem em *sintonia* com ela. O corpo funcional dessa instituição opta por construir uma *história* dentro dela, como bem mostrou a presente pesquisa. Só permanecerão os funcionários que conseguirem fazer dessa história o seu maior patrimônio.

BIBLIOGRAFIA

BARBARINI, N. e Merlo, A. R. C. ***Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso.*** Porto Alegre, RS: Revista Psicologia e Sociedade, UFRS, 2002.

BEDANI, M. ***Valores, práticas e criatividade organizacionais: estudo do perfil cultural de uma instituição bancária.*** Brasília, DF: UNB, 2008.

CODO, W.; SAMPAIO, J.J.C.; HITOMI, A. H. ***Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar.*** Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

_ Et al. ***A síndrome do trabalho vazio em bancários. In: Sofrimento Psíquico nas organizações.*** Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

DIAS, Renata C. S. ***Valores organizacionais em processo de privatização: uma breve análise do Banco Alfa.*** São Paulo, SP: Saber Acadêmico - Revista Multidisciplinar da Uniesp, Junho de 2009.

GARCIA, M. de F. ***Reestruturação bancária no Brasil nos anos 90 e os efeitos sobre as relações de trabalho: algumas evidências recentes*** In ANAIS do VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho. Belo Horizonte, MG: v. II. p. 1351-1372. 1999.

JINKINGS, N. ***O mister de fazer dinheiro: Automatização e subjetividade no trabalho bancário.*** São Paulo, SP: Boitempo, 1995.

LARANGEIRA, S. M. G. ***Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90.*** Campinas, SP: *Revista Educação & Sociedade*, ed. nº 61, 1997.

MONTEFUSCO, C. ***Os impactos da reestruturação produtiva no processo de mudança organizacional do setor bancário cearense: um estudo de caso do Banco do Brasil.*** Anais do I Encontro de Pós-graduação e Pesquisa, UNIFOR, Fortaleza, CE: Curso de Mestrado em Administração, abril/2001.

MONTE BELLO, SILVIA C. ***BB: Banco do Brasil ou do governo? Dilema histórico de uma instituição.*** São Paulo, SP: PUC, 1993.

PORTO, J. B. ***Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamento no trabalho.*** In M. L. M. Teixeira (Ed.), *Valores humanos e gestão: novas perspectivas.* São Paulo, SP: Senac. 2008.

SELEME, Acyr ***Cultura e Aprendizagem Organizacional.*** Apostila do curso de Especialização em Administração de Pessoas da UFPR. Curitiba, PR: UFPR. 2009/2010.

SOBOLL, L. A. ***Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário.*** São Paulo, SP: USP, 2006.

TAMAYO, A. e Porto, J. B. P. **Valores organizacionais e civismo nas organizações**. Brasília, DF: UNB, 2005.

TAMAYO, A. e Porto, J. B. P. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2005.

TAMAYO, A. e Porto, J. B. P. **Valores do trabalho**. In M. M. M. Siqueira (Ed.), **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. e Oliveira, A. F. **Inventário de perfis de valores organizacionais**. São Paulo, SP: RAU USP, 2004.

XAVIER, L. B. **Itinerários da educação no Banco do Brasil** Universidade Corporativa Banco do Brasil, Brasília, DF: Banco do Brasil, 2007.

DIRETORIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BANCO DO BRASIL.
Banco do Brasil: 200 anos – 1964-2008. Livro 1 – Belo Horizonte, MG: Del Rey, Fazenda Comunicação e Marketing, 2010.

DIRETORIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DO BANCO DO BRASIL.
História do Banco do Brasil – 1964-2008. Livro 2 – 2 ed. Belo Horizonte, MG: Del Rey, Fazenda Comunicação e Marketing, 2010.

ANEXOS

QUESTIONARIO

VALORES ORGANIZACIONAIS DA MAIOR INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA

Esta pesquisa visa diagnosticar os valores institucionais presentes na organização, a partir da percepção dos funcionários de uma unidade de negócios (agencia bancária em Curitiba, PR). Sua função é coletar dados para dar embasamento à uma monografia de conclusão de curso de pós-graduação/especialização na área de Administração de Pessoas da Universidade Federal do Paraná no ano de 2011.

1) Qual nível de cargo você ocupa atualmente na instituição (resposta não obrigatória):

() Gerente () Assistente () Caixa Executivo () Escriturário

2) Qual seu tempo de Instituição?

() menos de 01 ano

() entre 1 e 5 anos

() entre 5 e 10 anos

() entre 10 e 20 anos

() mais de 20 anos

3) Qual seu grau de escolaridade?

() Ensino Médio

() Superior Incompleto

() Superior Completo

() Pós Graduação

4) A grosso modo, você pretende permanecer nessa instituição:

() até a sua aposentadoria

() até ter acesso a outro emprego

() até ser aprovado em outro concurso

() não sabe precisar

5) Dos fatores abaixo, assinale os três mais importantes para a sua permanência na instituição:

- () salário () benefícios () jornada de trabalho
 () imagem da empresa () estabilidade () prestígio
 () oportunidade de ascensão profissional
 () outros (quais?) _____

6) Com relação aos valores expressos pelo banco, e de acordo com sua realidade de trabalho, responda as questões abaixo da seguinte maneira:

- (CT) **Concordo totalmente** (CP) **Concordo em parte**
 (DP) **Discordo em parte** (DT) **Discordo totalmente**

	CT	CP	DP	DT
1) Eu percebo o fator <i>ética</i> em grau suficiente no dia a dia do meu trabalho.				
2) Eu percebo o fator <i>transparência</i> em grau suficiente no dia a dia do meu trabalho.				
3) Acredito que minha instituição mantém <i>compromisso com o desenvolvimento do país</i> .				
4) Acredito que há preocupação real na instituição com a <i>responsabilidade socioambiental</i> .				
5) Percebo no dia a dia de meu trabalho que o fator <i>excelência no relacionamento com o cliente</i> está presente em todas as ações do banco.				
6) Acredito que existe em meu trabalho <i>gestão participativa e trabalho em equipe</i> .				
7) Considero que a <i>ascensão profissional baseada no mérito</i> é prerrogativa na instituição em que trabalho.				
8) Acredito que a <i>marca da instituição</i> é de fato diferencial competitivo.				
9) Percebo que os fatores <i>conservadorismo e proatividade na gestão de riscos</i> estão presentes em meu trabalho.				
10) Verifico no dia a dia de minha instituição o comprometimento com <i>rentabilidade, eficiência e inovação</i> .				

7) Lembrando que valores organizacionais estão presentes na organização mesmo sem serem oficialmente reconhecidos, você incluiria valores que percebe no seu dia a dia na instituição, e que não estão colocados acima? () SIM () NÃO

Quais? _____

8) De acordo com a percepção do seu trabalho na instituição, analise os fatores abaixo e marque uma nota de 0 a 10:

- a) grau de autonomia/criatividade na execução de suas tarefas:
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- b) condições físicas de trabalho em sua unidade (mobiliário/equipamentos)
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- c) organização do trabalho em sua unidade (processos)
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- d) grau de qualidade de relacionamento com superiores e subordinados
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- e) bem estar no cargo/ sensação de realização através do trabalho
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9) Considerando que uma organização pode ter de maneira subjacente valores *negativos* e *positivos*, responda em que grau você percebe alguns na sua instituição (marcando somente um X em cada linha):

VALOR	<i>versus</i> (0 = equilíbrio)	VALOR
DESEJO DE DOMÍNIO DO MERCADO	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 ← →	INTERAÇÃO COM O MERCADO
TRADICIONALISMO	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 ← →	INOVAÇÃO
BUROCRACIA	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 ← →	AUTONOMIA
PRESSÃO EXCESSIVA POR RESULTADOS	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 ← →	PREOCUPAÇÃO C/ A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
PODER	5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 ← →	PREOCUPAÇÃO SOCIO AMBIENTAL

10) Na escala abaixo, qual o seu nível global de satisfação com a instituição em que trabalha?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10