



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CAMPINA GRANDE - PB

**AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE DUAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
PÚBLICA E PRIVADA DE CAMPINA GRANDE**

ANIELLY KARLA GOMES SOUZA

Campina Grande – 2014

ANIELLY KARLA GOMES SOUZA

**AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE DUAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
PÚBLICA E PRIVADA DE CAMPINA GRANDE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Msc. Marielza Barbosa Alves

Campina Grande – 2014

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Anielly Karla Gomes Souza

Aluna

Marielza Barbosa Alves, Mestre

Professora Orientadora

Patrícia Trindade Caldas, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – 2014

ANIELLY KARLA GOMES SOUZA

**AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE DUAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
PÚBLICA E PRIVADA DE CAMPINA GRANDE**

Relatório aprovado em: ____/____/____

Marielza Barbosa Alves, Mestre. (Orientadora)

Hildegardes Santos De Oliveira, Mestre (Examinadora)

Luciene Alencar Firmo, Mestre (Examinadora)

Campina Grande – 2014

Dedico este trabalho aos meus pais. Neta e Santana, e aos meus irmãos, Thiago, Anália e Aline, por todo carinho, compreensão e amor. Sem vocês jamais teria chegado até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus. Para chegar até aqui só Ele e eu sabemos tudo o que passamos juntos, o quão difícil foi para mim, das milhares de vezes que pensei em desistir. Mas Ele sempre esteve presente na minha vida me dando força para superar os obstáculos e iluminando o caminho que percorri para chegar até aqui.

Agradeço aos meus pais, Neta e Santana, se sou uma pessoa de caráter hoje e alcancei este objetivo, devo tudo a eles. Não existem palavras pra expressar a minha gratidão e o meu amor por vocês.

Aos meus irmãos Thiago, Anália e Aline. Thiago, por acreditar em mim e por ser o irmão mais velho que eu posso sempre contar. Anália, por ser mais que uma irmã, uma amiga, companheira, serva de Deus que está sempre ao meu lado e que foi o apoio fundamental para a conclusão deste trabalho. Aline, provavelmente nunca poderá ler estas palavras, mas o que importa é o sentimento de gratidão a Deus que eu quero deixar registrado. Agradeço pelo privilégio de ter você em minha vida. Minha princesa, meu eterno bebê. Te amo.

Não posso deixar de agradecer as orações do meu pai na fé, homem de Deus, que é um instrumento de Deus em minha vida. Davi, obrigado por tudo.

Aos meus familiares, sem citar nomes. Agradeço por se alegrarem com as minhas conquistas e por apoiar a realização deste sonho.

Agradeço imensamente a minha orientadora, Marielza Barbosa, que sempre foi um exemplo de profissional e ética pra mim. Agradeço pelas horas dedicadas a esta pesquisa e por toda paciência. Se sempre te admirei e respeitei, hoje, esse sentimento é ainda maior. Muito obrigado.

A todos aqueles que no decorrer deste curso fizeram parte da minha vida. É impossível citar nomes, mas não posso deixar de agradecer a PROSPECT Empresa Junior. Por ter sido a experiência mais enriquecedora de todo o curso e aos colegas de trabalho que se tornaram amigos e ajudaram no meu desenvolvimento pessoal e profissional. Mas existem nomes que não posso deixar de citar e agradecer.

A Isabelle, tenho plena certeza de que Deus te colocou na minha vida para ser um canal de bênção, tu és a amiga, a palavra, o apoio, a confiança e a certeza de que Deus une propósitos. Você é um presente em minha vida e as palavras neste momento não são suficientes pra te agradecer por esses anos de caminhada. Tayssa, minha amiga querida que sempre está em minhas orações, obrigado por todo o incentivo na conclusão deste trabalho, pelas palavras de encorajamento e todos os momentos de alegria compartilhados. Jaysa, por ser um exemplo de

humildade, caráter e dedicação. Obrigado por todas as palavras de encorajamento e gargalhadas ao longo do curso.

Agradeço imensamente a Wellington Rocha, não existem palavras que possam expressar minha gratidão por todo o apoio que você deu a esse projeto e, sem sombra de dúvida, sem o seu apoio seria impossível finalizar este trabalho. Muito obrigado.

A todos os professores que fazem parte da Unidade Acadêmica de Administração, por terem contribuído para o meu crescimento acadêmico e para a minha formação.

A todos os gerentes que contribuíram para a conclusão desta pesquisa e outros que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa, o meu muito obrigado.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, e lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

Charles Chaplin

RESUMO

As particularidades do ser humano podem ser observadas a partir de sua cultura, que se manifesta através das interações sociais dos indivíduos. No âmbito organizacional a cultura pode ser identificada a partir dos valores e das práticas que regem as ações da organização. Diante disso, a pesquisa tem como objetivo realizar um comparativo em relação aos valores e as práticas da cultura organizacional de duas empresas do setor bancário público e privado. A pesquisa tem natureza quantitativa e descritiva e como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário para identificar o perfil da amostra e para identificar a percepção dos respondentes em relação à aplicabilidade dos valores e das práticas. Para isso foi utilizado o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO. Esses questionários foram aplicados aos gerentes do Banco Público e Banco Privado. Os resultados alcançados indicam que tanto na empresa privada quanto na empresa pública os valores com maior nível de aplicabilidade foram os valores referentes ao Profissionalismo Cooperativo e Valores referentes à Satisfação e Bem-Estar dos empregados. Quanto aos valores de menor aplicabilidade, foram os valores de Rigidez na Estrutura Hierárquica e os valores de Profissionalismo Competitivo e individualista. Com relação às práticas, verificou-se que os maiores níveis de aplicabilidade ocorreram nas práticas referentes à Integração Externa e as práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal, enquanto que as menores médias de aplicabilidade foram com relação Recompensa e Treinamento. Após as análises dos Valores e Práticas, pode-se inferir que o modelo de gestão do Banco Público sofreu grandes alterações nos últimos anos e apresentou uma Cultura Organizacional voltada à valorização das relações interpessoais, uma flexibilidade maior em relação à rigidez hierárquica e uma valorização das iniciativas e do bem estar dos empregados. No Banco Privado verificou-se que os valores e as práticas foram de acordo com o esperado e que existe um cuidado em relação ao ambiente de trabalho, a qualidade do serviço e as relações entre os funcionários.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Empresa privada, Empresa pública.

ABSTRACT

The particularities of the human being can be observed from their culture, manifested through social interactions of individuals. In the organizational context culture can be identified from the values and practices that govern the actions of the organization. Therefore, the research aims to conduct a comparative to the values and practices of the organizational culture of two companies from the public and private banking sector. The research is quantitative and descriptive in nature and as a tool for data collection, a questionnaire was used to identify the profile of the sample and to identify the perception of the respondents regarding the applicability of values and practices. For this Brazilian Instrument for Assessing Organizational Culture - IBACO - was used. These questionnaires to managers of the Public Bank and Private Bank were applied. The results indicate that both the private company and public company values with higher level of applicability were the figures for Cooperative Professionalism and values related to satisfaction and welfare of employees. Regarding the applicability of lower values, the values of stiffness in the hierarchical structure and the values of professionalism were competitive and individualistic. With respect to practices, it was found that the highest levels of applicability occurred in practices related to Foreign and Integration practices Promoting Interpersonal Relationships, while the lowest average of applicability were compared with Reward and Training. After analysis of the values and practices, it can be inferred that the governance of the Public Bank has undergone major changes in recent years and presented an organizational culture focused on enhancement of interpersonal relationships, greater flexibility in relation to the hierarchical rigidity and an appreciation of initiatives and employee welfare. In Private Bank we found that the values and practices were in line with expectations and that there is a caution in the work environment, quality of service and the relationships among employees.

Keywords: Organizational culture, Private Company, Public Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os três níveis de cultura organizacional.....	26
--	----

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – Universo e Amostra.....	34
Quadro 2 – Variáveis do instrumento brasileiro de cultura organizacional – IBACO.....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores de profissionalismo cooperativo – VPCs.....	40
Tabela 2 – Valores de rigidez na estrutura hierárquica - VRHs.....	43
Tabela 3 – Valores de profissionalismo competitivo e Individualista – VPIs.....	48
Tabela 4 – Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados – VBEs.....	51
Tabela 5 – Práticas de integração externa – PIEs.....	55
Tabela 6 – Práticas de recompensa e treinamento – PRTs.....	59
Tabela 7 – Práticas de promoção do relacionamento interpessoal – PPRs.....	62
Tabela 8 – Comparativo das variáveis do IBACO.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS

IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
PIEs	Práticas de integração externa
PPRs	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal
PRTs	Práticas de recompensa e treinamento
VPIs	Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados
VPCs	Valores de profissionalismo cooperativo
VPIs	Valores de profissionalismo competitivo e individualista
VRHs	Valores de rigidez na estrutura hierárquica

SUMÁRIO

CAPÍTULO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de Pesquisa	18
1.1.1	Objetivo Geral.....	18
1.1.2	Objetivos Específicos	18
1.2	Justificativa	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	Cultura – Definição e Abordagens	20
2.1.1	Cultura Organizacional.....	21
2.1.2	Elementos da Cultura Organizacional	24
2.2	INSTRUMENTOS PARA ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO BRASIL	27
2.2.1	Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO.....	28
2.3	CARACTERÍSTICAS CULTURAIS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS	29
2.3.1	Definição de uma organização pública - Banco X.....	30
2.3.2	Definição da empresa privada - Banco Y.....	31
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1	Caracterização da Pesquisa	33
3.2	Caracterização do Universo e dos Sujeitos de Pesquisa	34
3.3	Dados da Pesquisa	35
3.4	Instrumento de Coleta de Dados	35
3.5	Tratamento, Organização e Análise dos Dados	35
3.6	Variáveis da Pesquisa	36
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1	Perfil da Amostra dos Respondentes do Banco Público e do Banco Privado	38
4.2	Valores: Banco Público e Privado	39
4.2.1	Valores de Profissionalismo Cooperativo (VPCs).....	39
4.2.2	Valores de Rigidez na Estrutura Hierárquica (VRHs)	44
4.2.3	Valores de Profissionalismo competitivo e Individualista (VPIs)	47
4.2.4	Valores associados à Satisfação e Bem-estar dos Empregados (VBEs)	51
4.3	Práticas: Banco Público e Privado	54

4.3.1	Práticas de Integração Externa (PIEs)	55
4.3.2	Práticas de Recompensa e Treinamento (PRTs)	58
4.3.3	Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal (PPRs)	62
4.4	Comparativo das Variáveis	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICE	73

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente instável, onde as constantes mudanças tecnológicas, culturais e sociais são apontadas como fatores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho. Fatores culturais, por exemplo, dão sentido ao ambiente organizacional e estão diretamente relacionados às interações entre indivíduos e organizações.

Deste modo, os fatores culturais de uma organização são evidenciados de acordo com os valores, pressupostos e crenças compartilhadas, que constituem sua cultura organizacional (FREITAS, 1991).

A partir dos anos 80 e 90 houve uma explosão de pesquisas estrangeiras sobre cultura organizacional. Pois, se percebeu que a cultura exerce uma grande influência no ambiente organizacional por influenciar nas práticas e gerar valores que podem orientar o indivíduo a alcançar as metas comuns da organização (FERREIRA et al., 2002). No Brasil, os estudos sobre o tema ainda são esparsos, se comparados aos estudos estrangeiros, mas vários autores como Fleury (1991), Freitas (1991) e Ferreira et al. (2002) demonstram interesse e desenvolveram vários estudos no sentido de conhecer, identificar ou até mesmo adaptar os conhecimentos estrangeiros à realidade cultural brasileira.

Através destes estudos surgiu um novo meio para identificar a cultura organizacional, voltado a identificar os seus fatores, conhecido como IBACO. Segundo Ferreira *et al.* (2002) o IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – avalia diretamente as práticas e valores organizacionais que têm sido concebidas como o cerne da cultura.

Neste contexto, segundo Hofstede e colaboradores (1990 apud FERREIRA et al., 2002), acredita-se que “os valores indubitavelmente moldam a cultura, mas é através das práticas que ela afeta os membros da organização”, por isso as percepções que são compartilhadas das práticas diárias da organização formam a essência da cultura organizacional, por isso, o estudo dessas percepções torna-se relevante.

Para empresas, tanto do setor público como do setor privado, compreender a cultura organizacional e orientar os indivíduos para comportamentos adequados aos interesses das empresas gera vantagens competitivas. No sistema financeiro o mundo é muito competitivo, empresas competem diariamente e por isso a cultura organizacional vem se tornando um tema enfatizado nos últimos tempos em concursos públicos e processos seletivos de bancos. Pois, sabe-se que, a cultura organizacional gera um impacto direto no clima organizacional e, conseqüentemente, nos resultados dos indivíduos.

1.1 Problema de Pesquisa

Compreender a importância da cultura organizacional e entender que a mesma influência os funcionários a alcançar as metas comuns das empresas permite o desenvolvimento de um estudo que busca identificar exatamente este elemento-chave que evidência as práticas e os valores que direcionam o comportamento dos empregados das empresas públicas e privadas.

Diante destes dois ambientes organizacionais e do crescente interesse das empresas financeiras pelo desenvolvimento da cultura organizacional, busca-se identificar **perante um o comparativo qual será a percepções dos gerentes do setor bancário público e privado em relação às práticas e valores da organização?**

1.1.1 Objetivo Geral

Comparar a percepção dos gerentes em relação aos valores e as práticas da cultura organizacional de duas empresas do setor bancário público e privado do município de Campina Grande.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as percepções dos gerentes do banco público e banco privado sobre os valores de profissionalismo cooperativo e os valores relacionados ao profissionalismo competitivo e individualista;
- Verificar as percepções dos gerentes do banco público e banco privado sobre os valores de rigidez na estrutura hierárquica e os valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados;
- Identificar as percepções dos gerentes do banco público e banco privado sobre as práticas de integração externa, as práticas de recompensa e treinamento e as práticas de promoção do relacionamento interpessoal.

1.2 Justificativa

A necessidade de melhorar o ambiente de trabalho, e deixá-lo mais produtivo por meio da percepção dos indivíduos, vem se tornando um desafio para as organizações.

Neste sentido, este trabalho possibilita a compreensão e identificação das variáveis culturais e possíveis incoerências existentes entre os valores e as práticas da organização pública e na empresa privada estudada. Além de auxiliar com subsídios que podem beneficiar tais empresas que estão inseridas em um mercado tão exigente e competitivo.

Portanto, trazer para a sociedade os estudos realizados sobre cultura organizacional nos bancos da cidade de Campina Grande contribuirá com subsídios acadêmicos, pois, o instrumento utilizado em sua versão completa corriqueiramente não é utilizado. Além de contribuir como a discussão sobre cultura organizacional, no que tange aos valores e as práticas que refletem o comportamento dos colaboradores de algumas instituições bancárias públicas e privadas.

Demonstrando ao ambiente empresarial que a identificação e análise da cultura pode ser uma importante ferramenta para tomada de decisões das organizações, pois ao se identificar a cultura organizacional torna-se mais fácil conhecer quais melhorias poderiam ser tomadas pela organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o intuito de aprofundar o conhecimento da base teórica para este estudo. Inicialmente serão apresentados conceitos acerca da cultura em seu aspecto antropológico e sociológico, além dos conceitos sobre o tema no âmbito organizacional e as suas características. Em seguida são apresentados os instrumentos de avaliação da cultura organizacional que foram desenvolvidos por estudiosos brasileiros, devido ao crescente estudo sobre cultura no Brasil e será abordado mais especificamente o instrumento brasileiro de avaliação da cultura organizacional – IBACO. Em seguida prosseguem um breve relato das características culturais das empresas públicas e privadas e, logo após, um breve perfil da cultura das empresas que foram abordados neste estudo.

2.1 Cultura – Definição e Abordagens

Antes de tentar compreender o significado amplo de cultura organizacional faz-se necessário conhecer o conceito de cultura para assim, entender a complexidade das variáveis humanas. Devido a sua importância, o estudo sobre o tema há vários anos atravessa diversas áreas da ciência, dentre elas podemos citar a Sociologia e a Antropologia.

Do ponto de vista da Antropologia, segundo Laraia (2001) uma das primeiras definições de cultura que foi formulada pertence a Edward Tylor.

Segundo Tylor (1871 apud LARAIA, 2001), cultura pode ser definida como sendo os padrões de crenças, conhecimento, moral, hábitos e todo o comportamento aprendido pelo homem, no qual, independe da genética e sim está de acordo com sociedade em que está inserido.

Já do ponto de vista da Sociologia, a cultura está associada à origem do ser humano e no conjunto de experiências que são assimilados a partir das interações pessoais e que permitem o desenvolvimento da identidade individual e ou de um grupo.

De acordo com Matta (1981)

cultura é, em Antropologia Social e Sociologia, um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas. É justamente porque compartilham de parcelas importantes deste código (a cultura) que um conjunto de indivíduos com interesses e

capacidades distintas e até mesmo opostas, transformam-se num grupo e podem viver juntos sentindo-se parte de uma mesma totalidade. (MATTA, 1981, p.2)

A visão de cultura do ponto de vista destas ciências citadas forma um alicerce básico que permite a compreensão do conceito de cultura para a sociedade. O que pode ser observado é que não existe na literatura um consenso sobre o conceito de cultura. Mas, em síntese, podemos compreender pelos conceitos antropológicos e sociológicos que todo ser humano tem cultura e que ela é aprendida de acordo com as experiências vividas.

Segundo Srour (2012, p.135)

a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. É disso que se trata quando se fala de socialização ou de endoculturação: os agentes sociais adquirem os códigos coletivos e os internalizam, se tornam produtos do meio sociocultural em que crescem; se conformam aos padrões culturais vigentes e, com isso, submetem a um processo de integração ou de adaptação social.

Por ser um processo permanente de aprendizado a cultura pode ser expressa e identificada de diversas formas. Além de determinar a maneira como os indivíduos se comportam em determinados ambientes. Segundo Ullmann (1991 apud MARRAS, 2011) cultura em seu sentido *lato* refere-se a forma como o ser humano expressa o modo de encara as coisas, o mundo, o sentido da vida.

Devido a isso, o conceito de cultura foi apresentado para a teoria administrativa já que as organizações são realidades sociais constituídas por indivíduos que se expressão em seu ambiente profissional. E sob a denominação de cultura corporativa ou cultura organizacional os estudos sobre cultura iniciaram (CHIAVENATO, 2008).

2.1.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional foi enfatizada na administração na década de 1980 e começo dos anos 90, levando os teóricos da administração ocidentais a se interessar especialmente pela cultura e o caráter de seus próprios países e pelas ligações entre cultura e vida organizacional (MORGAN, 2002).

Um dos primeiros e mais citados estudiosos da literatura especializada é Edgar Schein, o mesmo apresentou cultura organizacional como sendo,

um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1985 apud PIRES, MACÊDO, 2006).

Fica claro que Schein acredita que a organização tem sua identidade, seus padrões, crenças e hábitos. E essa ideia é apoiada por outros autores como Fleury e Fischer. Esses afirmam que a:

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 age como elemento de comunicação e consenso (FLEURY, FISCHER, 1989 apud PIRES, MACÊDO, 2006).

Nesse contexto, Perlstein acredita que

a essência da cultura de uma organização provém da maneira como a organização faz negócios, a maneira como ela trata clientes e empregados e o grau de autonomia ou liberdade que existe nos departamentos ou escritórios, de lealdade expressada pelos empregados a respeito da organização (1994 *apud* CHIAVENATO, 2008, p.173).

De fato a cultura “equivale ao modo de vida da organização em todos os aspectos” e expressa a maneira como ela executa seus negócios e suas relações com clientes e funcionários. (CHIAVENATO, 2008, pag. 173).

Mas nem sempre os aspectos que envolvem a cultura organizacional são facilmente visualizados ou compreendidos dentro da organizacional por serem características únicas, menos visíveis e às vezes bastante complexas.

Segundo Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990 apud FERREIRA et al., 2002, p.272),

a cultura organizacional relaciona-se com a história e a tradição da organização; tem alguma profundidade; é de difícil decifração e explicação, mas deve ser interpretada;

é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; referencia-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundos e é holística e subjetiva, ao invés de estritamente racional e analítica.

Segundo Fleury (1991) os primeiros líderes acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais. Depois dos fundadores, os gerentes também desempenham este papel. Ou seja, apesar de todos os membros serem iguais no processo de criação e modelagem da cultura, uns são mais semelhantes do que os outros, alguns produzem e internalizam os padrões, outros nela são socializados e a internalizam.

E mesmo perante certas dificuldades em identificar a cultura de determinadas empresas, a busca por tentar decifrar a cultura pode ser facilitada se forem observados fatores ou elementos que são comuns a todas as empresas.

De acordo com Motta,

a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida (1995 apud BITENCOURT et al., 2010, p. 325).

O interesse em compreender e tentar alterar a cultura de uma organização está inteiramente ligado aos benefícios ou malefícios que a mesma pode causar, segundo Kotter e Heskett (1992 apud MASCARENHAS, 2008), a cultura pode ter um impacto significativo no desempenho econômico de longo prazo. Pois, verifica-se a cultura de uma organização pode provocar mudanças nas estratégias e nos procedimentos, chegando a ocasionar, inclusive, modificações na produtividade e no comportamento de seus funcionários.

Na visão de Srour (2012, p.136),

a cultura organizacional é o conjunto das representações mentais, o universo simbólico, o modo de ser próprio dos habitantes de uma organização que determinados padrões de comportamento expressam. Confere sentido aos discursos e as práticas. Especifica a identidade da organização construída ao longo do tempo. Serve de chave para distingui-lá de outras organizações.

Essas diversas visões sobre cultura nos faz entender que se os padrões de comportamentos estiverem aliados com as metas da empresa e os valores e as práticas estiverem em concordância com o discurso dos objetivos da organização as chances da cultura organização ser um dos pontos positivos mais relevantes da organização são grandes.

Mas, se o conceito de cultura organizacional é amplo à própria identificação da mesma é complexa. Por isso, é importante citar que a Cultura Organizacional é composta de diversos elementos ou níveis, independentemente do conceito ou abordagem utilizada. Autores como Edgar Schein defendem que a cultura é dividida em níveis e outros autores, como Freitas, falam apenas em elementos.

2.1.2 Elementos da Cultura Organizacional

Como já visto anteriormente cultura organizacional expressa os valores e as crenças que os membros de um grupo compartilham. Os elementos fornecem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização a respeito do que se considera importante ou válido (FREITAS, 2007).

De acordo com Fleury (1989) existe uma necessidade de construção de teias explicativas que permitem apreender os elementos simbólicos nas organizações, isso tem levado os pesquisadores a elaborar propostas conceituais, fundamentais em seus modelos teóricos.

Na visão de Freitas (1991) cultura pode ser percebida através das crenças, valores, ritos, estórias, tabus, heróis, normas e processos de comunicação. Segundo a autora:

Crenças: expressa aquilo que é tido como verdade na organização. Esses pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis.

Valores: o que é importante para se atingir o sucesso e representam uma predeterminação consciente da ação dos indivíduos. Vale salientar que os valores organizacionais podem ser empiricamente testados, analisados e mensurados, principalmente devido à sua importância como elemento fundamental para o entendimento da cultura organizacional (TAMAYO, 2008 apud PINHEIRO, 2010).

Ritos e Cerimônias: são operações rotineiras desenvolvidas para auxiliar no êxito das atividades; Segundo Trice e Beyer (1984 apud FREITAS, 2007) empresas cuidadosas costumam dar bastante atenção a esses momentos de encontros formais e informais de um grupo social.

Estórias e mitos: as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, já os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos.

Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no que não é permitido.

Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. De acordo com Araujo e Garcia (2009) esses personagens representam os pilares da organização de maneira positiva, tanto para o ambiente interno como para o externo.

Normas: podem ser explícitas ou tácitas, mas são as normas e regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo.

Processo de comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportam padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de histórias etc.

Para definir ou identificar a cultura organizacional é preciso ter uma base, identificar as variáveis que constituem o seu conceito.

Para Edgar Schein (1992 apud CHIAVENATO, 2008) toda cultura pode se apresentar em três diferentes níveis. Sendo assim:

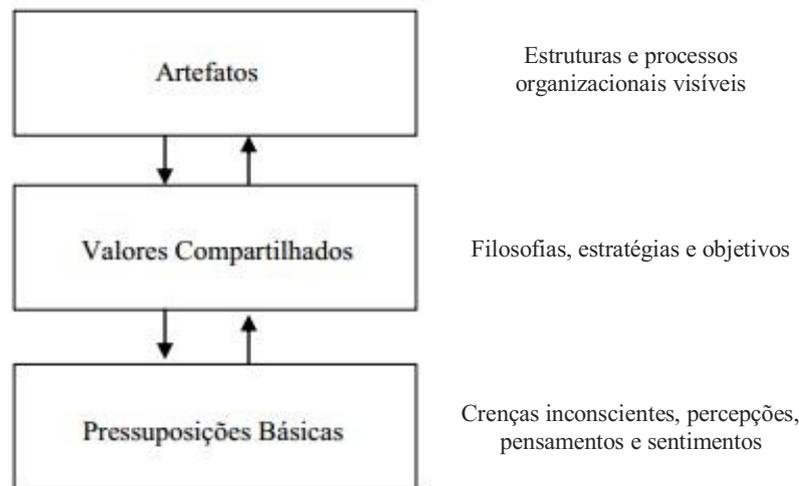
Os artefatos: constituem o primeiro nível da cultura, refere-se aos elementos mais perceptíveis da organização. Dentro de uma visão ampla, a cultura é vista como os valores e expectativas comuns, da mesma forma que as histórias, lendas, rituais e cerimônias. Os artefatos são todas as coisas que visualmente podem indicar a cultura da organização.

Os valores compartilhados: constitui o segundo nível da cultura. É um nível mais profundo do que os artefatos e às vezes de difícil percepção. Esses valores estão relacionados à maneira das pessoas resolverem seus problemas, na capacidade de desempenho no trabalho, corresponde também à lealdade, democracia, riqueza e a capacidade de inovação. Esses valores se manifestam também na estrutura organizacional, nas políticas, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade.

As crenças ou premissas básicas: constituem o terceiro nível da cultura organizacional e dizem respeito ao que se pensa sobre a natureza humana, sobre a existência. Se referem aos sentimentos, àquilo que as pessoas acreditam e tem como verdades absolutas, portanto, são difíceis de mudar.

Esses níveis podem ser facilmente compreendidos através da Figura 1, no qual, percebemos que os três níveis estão ligados e que não existe necessariamente uma ordem.

Figura 1: Os três níveis de cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2008, p.176)

É notório que assim como não a uma única definição de cultura, também não existe consenso quanto aos aspectos que formam a cultura organizacional.

Em síntese, podemos identificar que entre todos os elementos e níveis da cultura organizacional os valores e as práticas são sempre enfatizados. Como citado anteriormente, na introdução deste trabalho, acredita-se que “os valores indubitavelmente moldam a cultura, mas através das práticas que ela afeta os membros da organização” (HOFSTEDE et al., 1990 apud FERREIRA et al., 2002, p.273)

Segundo Porto e Tamayo (1996 apud PINHEIRO, 2010),

os valores podem se definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos [...], vários elementos devem ser enfatizados nessa definição (PORTO, TAMAYO, 1996, p. 62).

De acordo com os estudiosos brasileiros Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 293) acredita-se também que “todo empregado é capaz de identificar valores que predominam na sua organização e até detectar diferenças nos valores entre setores da empresa ou entre a sua empresa e outras que ele conhece”.

Já as práticas podem ser consideradas como um reflexo dos valores subjacentes à cultura e caracterizadas como padrões presentes nas diferentes atividades executadas em uma organização (FERREIRA; ASSMAR, 2004 apud MACHADO, 2007).

É preciso ressaltar que as práticas podem ser caracterizadas pelas rotinas e processos internos, ou seja, pelas políticas adotadas pelas organizações. De acordo com Hofstede e colaboradores (1990 apud MACHADO, 2007) as práticas organizacionais representam a camada mais externa e visível da cultura e estão divididas em três níveis: o primeiro deles é constituído pelos símbolos - palavras e objetos cobertos de significação especial para a organização. No segundo nível estão os heróis e em terceiro estão localizados os rituais. Nos quais se assemelham com os elementos e níveis culturais citados por Freitas e Schein, como anteriormente citados.

2.2 Instrumentos para Análise da Cultura Organizacional no Brasil

Como foi dito na introdução do presente trabalho, no Brasil os estudos sobre cultura organizacional ainda são esparsos, se comparados ao grande número de investigações estrangeiras desenvolvidas nas décadas de 80 e 90. Entretanto, é possível constatar um crescente interesse dos pesquisadores nacionais pela análise das implicações da cultura para os diferentes aspectos da vida organizacional (FERREIRA et al., 2002).

A preocupação em levantar as características da cultura brasileira são encontradas nos estudos de DaMatta (1997), Freitas (1991 e 2007), Gomide Jr. e Martins (1997), Fleury (1989 e 1991) Tamayo e Mendes (2000) entre tantos outros.

Não só interesse conceitual, que segundo Freitas (2007), parte das ideias sobre cultura organizacional esteve presente na produção acadêmica antes de 1980, mas também os estudiosos brasileiros tem se interessado pela investigação e utilização de instrumentos originalmente brasileiros ou adaptados com a finalidade de apreender e identificar a cultura.

No Brasil, a multiplicidade de valores insinua-se nas mais diversas situações sociais, o que torna uma tarefa bastante extensa e de difícil compreensão entendê-la a partir de um único ponto de vista. Pois, ao que se relaciona ou caracteriza o Brasil, devem-se resguardar todas as diferenças regionais de um país com dimensões continentais (PIRES; MACÊDO, 2006).

De acordo com DaMatta (1997 apud PIRES; MACÊDO, 2006), o Brasil é uma sociedade *sui generis*, no sentido de que apresenta múltiplos eixos ideológicos, como a hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas complementares. Portanto, nesse ambiente se desenrola o dilema brasileiro, ou seja, a tensão permanente entre as categorias de indivíduo e pessoa.

Inevitavelmente, as organizações brasileiras possuem características distintas em relação a organizações de outras culturas ou países.

Os valores culturais são transmitidos para as pessoas pelo processo de socialização e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações (PIRES; MACÊDO, 2006). Por isso, criar modelos que se adéquem a realidade brasileira é muito interessante e, de fato, iniciativas assim devem ser valorizadas.

Neste contexto, podem ser citados instrumentos que foram adaptações de modelos estrangeiros, os instrumentos de Oliveira, Gomide Jr. (2009) que adaptaram o Inventário de Cultura Organizacional (OCI), desenvolvido por Cooke e seus colaboradores.

Na categoria de instrumentos genuinamente brasileiros existem as escalas de Gomide Jr. e Martins (1997) desenvolveram quatro escalas relacionadas aos tipos de culturas (GOMIDE, MARTINS, 1997 apud FERREIRA et al., 2002). Existe também o modelo de Tamayo e Mendes (2000), os mesmos desenvolveram um inventário de valores organizacionais e podemos citar, ainda, o instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional (IBACO), desenvolvido por Ferreira e seus colaboradores (2002) que teve como objetivo preencher as lacunas de instrumentos anteriormente desenvolvidos.

2.2.1 Instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO

Perante os modelos estrangeiros, adaptações e criações de modelos brasileiros, nos quais, avaliavam ou verificavam a cultura existente nas empresas brasileiras perceberam-se algumas lacunas. Na tentativa de sanar este problema, Ferreira, Asmmar e seus colaboradores desenvolveram o instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional (IBACO).

O IBACO tem como respaldo teórico as concepções e os modelos desenvolvidos por Calori e Sarnin (1991) e Hofstede et al. (1990), e pretendeu realizar uma análise das características psicométricas de uma escala de avaliação da cultura das organizações, utilizando os valores e as práticas que a tipificam (FERREIRA et al., 2002).

O modelo de análise da cultura organizacional de Ferreira et al. (2002), se propõe a analisar quatro tipos de valores relacionados à cultura organizacional e a três tipos de práticas organizacionais que envolvem esses aspectos da cultura que são comuns a todos os tipos de organizações, sejam essas públicas ou privadas.

O modelo IBACO refere-se a valores relacionados à cultura organizacional como:

- Valores de profissionalismo cooperativo (VPCs),
- Valores de rigidez na estrutura hierárquica (VRHs),

- Valores de profissionalismo competitivo e individualista (VPIs)
- Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados (VBEs).

Ainda, o IBACO considera os três tipos de práticas organizacionais como:

- Práticas de integração externa (PIEs),
- Práticas de recompensa e treinamento (PRTs)
- Práticas de promoção do relacionamento interpessoal (PPRs)

No instrumento IBACO é utilizado o método da escala de Likert com respostas com 5 níveis: 1 - Não se aplica de modo nenhum; 2 - Pouco se aplica; 3 – Aplica-se razoavelmente; 4 – Aplica-se bastante; 5 – Aplica-se totalmente.

A versão completa do instrumento é constituída por 94 itens, porém existe também a versão reduzida com 30 itens que é corriqueiramente mais utilizada. Entretanto, essa versão reduzida elimina uma das variáveis relacionada à rigidez na estrutura hierárquica.

Ferreira et al. (2002) desenvolveram o (IBACO), com o objetivo de avaliar a cultura das organizações segundo a percepção de seus membros e priorizando aquilo que é mais citados nas características da cultura organizacional os valores e as práticas, por isso, segundo os autores essa escala pode ser muito útil em pesquisas acadêmicas e para auxiliar na elaboração de um perfil a respeito da cultura organizacional oferecendo subsídios ao planejamento estratégico de uma determinada empresa.

2.3 Características Culturais em Organizações Públicas e Privadas

Em empresas publicas ou privadas, o ambiente, o nível de exigências, a competitividade são pontos que impactavam as empresas diferentemente. Mas, desde o advento da lei complementar 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal, foi promovido uma guinada na prática da administração pública, que passou a ter que observar princípios até então pouco considerados e devido a essas mudanças, talvez possa ter ocorrido mudanças internas e na visão de gestão influenciando assim mudanças na cultura organizacional (PARRA, 2003).

A priori, sabe-se que as organizações públicas evidenciam modelos de gestão tradicionais, enquanto que as empresas privadas atentas as necessidades de reter seus

funcionários e aumentar a produtividade investem em ações que modificam suas relações com os seus clientes internos e buscam a melhoria constante das suas praticas e valores. Sabe-se que as características que o individuo adquire por meio do seu convívio com a sociedade, características que se criam ou se aprimoram por intermédio da comunicação e convivência com outros indivíduos é entendida, em síntese, como sua cultura (CHIAVENATO, 2008). Por isso, nas organizações publicas e privadas a cultura pode ser um dos responsáveis pelo seu desempenho favorável ou não. E as particularidades da cultura de cada empresa podem ter características interessantes a serem avaliadas.

2.3.1 Definição de uma organização pública - Banco X.

No contexto das organizações públicas, existe um conflito, isto porque as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo exigem que as organizações se adaptem a esse novo modelo de gestão, porém o que se sabe é que as organizações públicas evidenciam uma dinâmica baixa e uma burocracia arraigada.

As organizações públicas se deparam com um ambiente competitivo que exigem a necessidade do novo, tanto em aspectos de gestão quanto em aspectos políticos. As organizações necessitam integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo, onde se obtenham as melhores estratégias para que as organizações públicas sejam capazes de atingir o seu objetivo principal, oferecer serviços eficientes à sociedade (PIRES; MACÊDO, 2006).

Dias (1998 apud PIRES; MACÊDO, 2006) afirma que essas empresas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, porém, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Apesar das suas complexidades a população cada dia mais exige que os serviços públicos sejam adequados e supram as suas necessidades, devido a essas exigências do mercado, a necessidade de ter profissionais que executem suas funções adequadamente e que estejam motivados a produzir foi se tornando evidente.

Nos últimos anos, vêm ocorrendo grandes mudanças no ambiente das organizações financeiras em todo o mundo, tal ambiente passa pelo aumento constante das mudanças e agressividade da competitiva, sejam bancos privados ou públicos, os mesmos fornecem serviços financeiros à sociedade e precisam se alinhar a realidade atual. No caso do banco X, este é considerado um dos maiores bancos públicos do município de Campina Grande –

Paraíba. Este banco foi fundado no Brasil em 12 de janeiro de 1861 e por isso, também é considerado um dos maiores bancos do país.

E no decorrer dessas mudanças, percebe-se que a organização tem alterado a sua postura perante a sociedade. O site do banco Público informa que os valores empresariais são extremamente importantes. Eles acreditam que o seu trabalho é importante para a sociedade e que a liderança se faz pelo exemplo, valorizando profissionais que tenham orgulho em trabalhar na organização. Confiam que juntos podem mais e que suas atividades são pautadas pela ética, respeitando as ideias, as opções e as diferenças de toda a sociedade.

Percebe-se que devido ao aumento da competitividade as organizações bancárias no Brasil iniciaram esforços no sentido de buscar soluções para os seus problemas gerenciais, dando ênfase a valores e práticas que até pouco tempo atrás não eram tão consideradas. Pois visualizaram que esses fatores podem ser uma alternativa para o seu crescimento e permanência no cenário atual.

2.3.2 Definição da empresa privada - Banco Y

Em primeiro lugar, existe uma diferença simples entre empresas públicas e privadas. Empresas privadas são empresas cujo capital é detido por indivíduos cujo objetivo final é o lucro. Enquanto que, as empresas públicas são empresas criadas pelo estado, para a exploração de atividades econômica ou social, tendo como finalidade a intervenção no mercado objetivando o interesse público, porém é um meio diferente do estado também obter lucro.

Contudo, essas diferenças nem sempre são visualizadas no modelo de gestão das empresas. Segundo Ansoff (1990), podemos encontrar muitas vezes uma estrutura burocrática nas organizações privadas, e em contrapartida as públicas estão cada vez mais buscando a eficiência que é prática comum das empresas privadas. Muito embora as organizações públicas apresentem alguns aspectos diferenciados das de natureza privada, há muitos pontos de intersecção considerados comuns a qualquer tipo de organização.

Porém, o mais comum é encontrar organizações privadas que buscam a excelência em seus resultados, maior desempenho dos seus funcionários e, conseqüentemente, maior eficiência e eficácia organizacionais, mas para alcançar todos esses pontos levantados é necessário realizar um ajuste entre a cultura organizacional e a orientação estratégica. (KLEIN, 2008 apud CASTRO, SILVA, 2012).

Essa preocupação em relação à cultura organizacional das empresas privadas tem gerado vantagens competitivas e demonstrado os principais diferenciais dessas empresas. Em 2001, segundo três revistas diferentes: *Você S/A*, *Exame* e *Época*. Consideravam o banco Privado Y como uma das melhores empresas para se trabalhar. No site do banco informa que os valores e atitudes empresariais adequadas para os seus funcionários são aqueles que buscam a superação constante e que procuram pensar sempre grande e estabelecer desafios ambiciosos. Este banco busca líderes que pensem como donos do negócio e que tenham postura ética, transparente e comprometida em gerar mudanças positivas para todos os públicos do banco.

Esses valores são comuns em diversas empresas, pois, no ambiente privado é comum encontrar empresa que tem como objetivo uma maior ênfase na qualidade, na orientação aos clientes e no comprometimento com a organização o que, de fato, vem se tornando questões sensíveis aos gerentes desde a década de 1980 (MASCARENHAS, 2008).

Mas manter esses valores e transforma-los em práticas é a grande dificuldade das empresas, mesmo sabem que essas ações geram benefícios para os funcionários e consequentemente para as empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos e os procedimentos para o desenvolvimento desta pesquisa. De acordo com Andrade (2006, p. 117), “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”, ou seja, é o modo pelo qual se chegará às informações necessárias.

Portanto, será abordado a caracterização da pesquisa, a caracterização do universo de pesquisa e dos sujeitos, os dados da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, o tratamento e análise dos dados, e por fim, as variáveis da pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Em relação ao seu propósito, esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como uma investigação descritiva e em relação aos meios trata-se de múltiplos estudos de caso.

Tomando como ponto de partida o objetivo desta pesquisa, em relação aos meios da investigação, essa abordagem foi escolhida, pois, foram feitos estudos mais aprofundados em dois casos envolvendo várias perspectivas, sendo esses em dois bancos. Portanto, como a coleta dos dados primários da pesquisa será nas empresas publica Banco X e na empresa privada Banco Y, na qual, dispõe das informações necessárias. Por isso, essa classificação torna-se a mais adequada.

A pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2005). Sendo assim, a presente pesquisa irá expor os valores e as praticas que caracterizam a cultura organizacional, de acordo com as perspectivas dos entrevistados.

Já a escolha por uma abordagem quantitativa deve-se ao fato de que esta investigação pretende garantir com precisão os resultados para evitar distorções de análises e interpretações, seguindo as diretrizes do modelo de pesquisa utilizado (IBACO).

De acordo com Soares (2003, p. 17), “a abordagem quantitativa está relacionada à quantificação de dados obtidos mediante pesquisa”. Essa abordagem é adequada em procedimentos descritivos para analisar precisamente os dados da pesquisa.

3.2 Caracterização do Universo e dos Sujeitos de Pesquisa

O delineamento da pesquisa teve como sujeito de pesquisa os gerentes dos bancos da empresa pública Banco X e empresa privada Banco Y, situada em Campina Grande – Paraíba. Os bancos do município de Campina Grande, que foram objeto para esta investigação, localizam-se no centro da cidade.

Os sujeitos de pesquisa, neste caso, foram os gerentes dos bancos X e Y do município de Campina Grande - PB. Existem 8 (oito) gerentes na empresa pública Banco X e 6 (seis) gerentes na empresa privada Banco Y, os quais, trabalham nos turnos manhã e tarde.

Do total de gerentes de ambos os bancos, a coleta de dados se deu por meio de questionários com uma amostra de 75% no banco público e 50% no banco privado. Neste caso, a amostragem foi não probabilística por acessibilidade, como fica claro no quadro 1, pois a aplicação dos questionários foi realizada com os sujeitos mais acessíveis e que não se recusaram a responder o questionário.

Quadro 1 – Universo e Amostra

BANCO PÚBLICO X		BANCO PRIVADO Y	
UNIVERSO	AMOSTRA	UNIVERSO	AMOSTRA
8	6	6	3

Fonte: elaboração própria (2014)

A razão da escolha por estes sujeitos se deu pelo fato de serem gerentes e atenderem as necessidades da pesquisa. Pois, como exposto no referencial teórico, os gerentes assim como os donos da empresa desempenham o papel de imprimir a identidade da organização, ou seja, são os principais meios de disseminação da cultura organizacional (FLEURY 1991).

Devido ao fato dos questionários serem constituído de 99 itens, incluído as informações sócio-demográficas, o mesmo foi aplicado durante pouco mais de quatro semanas, período de 21 de julho a 20 de agosto, foram entregues e recebidos em outro momento mais oportuno para os gerentes.

Dos oito gerentes do banco público X, apenas seis retornaram os questionários. Um dos gerentes está afastado e outro não finalizou o questionário alegando não ter tempo suficiente. Já dos seis gerentes do banco privado Y, apenas três retornaram com os questionários finalizados.

3.3 Dados da Pesquisa

A coleta de dados foi realizada diretamente com os sujeitos por meio de questionários, sendo estes considerados como dados primários.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

A coleta primária de dados foi realizada apenas por meio de questionários nos bancos selecionados anteriormente, autorizados pelos gerentes gerais, com questões objetivas de acordo com o modelo utilizado. O questionário é embasado segundo o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional - o IBACO. Neste estudo, o IBACO foi aplicado em sua versão completa, constituída de 94 itens.

Na primeira etapa da pesquisa o questionário é composto pelas variáveis sócio-demográficas relacionadas à: Gênero, Idade, Escolaridade, Tempo no cargo e Área de atuação.

A segunda etapa abrange o modelo IBACO que refere-se a quatro tipos de valores organizacionais. A terceira, e última parte, ainda está relacionado ao modelo IBACO e refere-se as práticas organizacionais. No instrumento IBACO foi utilizado o método da escala de Likert com respostas com 5 níveis: 1 - Não se aplica de modo nenhum; 2 - Pouco se aplica; 3 – Aplica-se razoavelmente; 4 – Aplica-se bastante; 5 – Aplica-se totalmente.

3.5 Tratamento, Organização e Análise dos Dados

Para tratamento dos dados foi utilizado o método quantitativo. A abordagem quantitativa foi aplicada dando tratamento estatístico aos dados da pesquisa:

Para análise dos dados da primeira parte – Perfil, utilizou-se de processamento estatístico (geração de percentuais).

Para análise dos dados da segunda parte - Perante os 94 itens do IBACO foram utilizados uma média que aponta onde mais se concentram os dados de uma distribuição. De acordo com Bussab & Morettin (2002), a média aritmética é a soma das observações dividida pelo número delas. E esse percentual atende as necessidades da pesquisa.

Para interpretar os dados e facilitar o entendimento dos pontos abordados, foi utilizado uma escala que, de acordo com Barreto (2012), sugere o seguinte: a média localizada entre 1 a 1,8 representará que não se aplica de modo nenhum, a média localizada entre 1,9 a 2,6

representará que pouco se aplica, a média localizada entre 2,7 a 3,4 representará que aplica-se razoavelmente, a média situada entre 3,5 a 4,2 representará que aplica-se bastante e, finalmente, a média situada entre 4,3 a 5 representará que aplica-se totalmente.

3.6 Variáveis da Pesquisa

O presente estudo foi orientado pelo instrumento de avaliação da cultura organizacional no qual é composto por um esquema de pesquisa que deu suporte à elaboração da análise dos resultados.

O IBACO é um estudo empírico no qual foram validados suas variáveis e itens. Para facilitar o entendimento do instrumento observe o quadro 2 que descreve as variáveis e itens relacionados ao questionário utilizado nesta pesquisa:

Quadro 2 – Variáveis do instrumento brasileiro de cultura organizacional - IBACO

CONCEITO	VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS	ITENS DO QUESTIONÁRIO
Valores Organizacionais	Profissionalismo Cooperativo	Valorização das atividades que são executadas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo para o alcance das metas comuns da organização.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
	Valores de rigidez na estrutura hierárquica	Organizações com estruturas rígidas, autoridade centralizada e líderes com perfis autoritários, no qual, resulta em uma dificuldade no crescimento profissional, já que não há valorização dos trabalhadores.	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
	Valores de profissionalismo competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	37,38, 39, 40, 41, 42, 43, 44
	Valores associados à	Valorização da satisfação, do bem-estar	45, 46, 47, 48, 49,

	satisfação e bem-estar dos empregados	e motivação dos funcionários, procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	50, 51, 52, 53, 54, 55
Práticas Organizacionais	Práticas de integração externa	Práticas relacionadas ao planejamento estratégico, tomada de decisões e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17
	Práticas de recompensa e treinamento	Práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.	18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
	Práticas de promoção do relacionamento interpessoal	Práticas voltadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39

Fonte: Ferreira et al. (2002)

O esquema de pesquisa norteou a apresentação dos resultados baseados no tratamento dos dados coletados diante dos objetivos estabelecidos anteriormente.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos com esta pesquisa e suas respectivas análises.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo irá apresentar os dados da pesquisa elaborada, assim como a discussão dos resultados obtidos. Os objetivos propostos e o referencial teórico foram utilizados como base para a discussão dos resultados, que serão apresentados a seguir.

4.1 Perfil da Amostra dos Respondentes do Banco Público e do Banco Privado

Em relação à amostra da empresa pública Banco X, percebe-se uma predominância do público masculino, nos quais, quatro são do sexo masculino e dois do sexo feminino. Destes, 67% tinham entre 25 e 33 anos e 33% com idades entre 33 e 40 anos. Deste, com nível de escolaridade, 50% tem especialização, 17% ensino superior completo e 33% ensino superior incompleto.

Podemos considerar que a amostra é constituída de um público jovem, o que a literatura atual convencional denominar de Geração Y, que segundo Oliveira (2009), essa geração traz para o mercado de trabalho uma nova cultura e um novo conjunto de padrões comportamentais, geralmente são pessoas com iniciativa e uma grande capacidade de resolver problemas. Percebe-se também que são pessoas que estão buscando melhor formação profissional, onde metade já possui especialização.

Destes, 33% está entre 1 a 3 anos atuando na organização, 33% entre 3 a 6 anos e os mesmo 33% entre 6 a 10 anos. Dos 6 gerentes do banco público, três atuam no atendimento gerencial de pessoa física, dois são supervisores, de seguros e previdência, o outro supervisor no setor de caixas e atendimento, e por fim, um destes gerentes, atua no atendimento de pessoa jurídica.

Já em relação aos 3 gerentes da empresa privada Banco Y, 67% eram do sexo feminino e 33% do sexo masculino. Destes, 67% tinham entre 40 e 50 anos e 33% com idades entre 33 e 40 anos. Deste, com nível de escolaridade, 67% tem especialização e 33% ensino superior completo.

Podemos também considerar que a amostra é constituída de um público um pouco mais maduro, denominado de Geração X, que segundo Zemke (2008) essa geração no ambiente de trabalho possui uma necessidade de informação e flexibilidade, aliada a aversão que sente pela supervisão rigorosa. Com formação profissional avançada, devido ao fato de

todos os avaliados já estudaram em uma instituição de ensino superior. Destes, 100% da amostra atua a mais de 10 anos na empresa.

Com conhecimentos supostamente avançados, devido ao fato de todos os avaliados apresentarem uma formação em uma instituição de ensino superior. Destes, 100% da amostra atua a mais de 10 anos na empresa. Portanto, podemos presumir que conhecem bem a empresa e estão inseridos tempo suficiente para conhecer a sua cultura. Dos 3 gerentes do banco privado, um (1) atua no atendimento gerencial de pessoa física, 1 (um) atua no atendimento gerencial de pessoa jurídica e o outro funcionário é gerente geral.

A seguir serão expostas as questões do IBACO com suas respectivas análises, nas quais estão agrupadas, conforme as suas variáveis. Utilizando a escala de Likert correspondendo aos graus de “não se aplica de modo nenhum” (1) até “aplica-se totalmente” (5). Com a intenção de medir o nível de aplicabilidade ou não perante as afirmações. Esta análise busca atender ao problema de pesquisa e aos objetivos gerais e específicos propostos inicialmente.

4.2 Valores: Banco Público e Privado

Para iniciar as discussões sobre cultura organizacional é essencial falar sobre valores organizacionais. Como exposto anteriormente, faz parte dos elementos ou níveis da cultura revelar detalhes que passam muitas vezes despercebidos na vida organizacional, mas que são essenciais.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000) a fonte dos valores organizacionais é composta pelas exigências requeridas da organização e dos indivíduos, essas exigências abrangem um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização.

Baseado nas respostas fornecidas pelos entrevistados, podemos verificar nas tabelas 1, 2, 3 e 4 que as médias totais das duas empresas não foram tão incompatíveis, mantendo-se quase sempre uma coerência quanto aos itens de cada variável. Apenas na tabela 3 os resultados obtiveram uma pequena discrepância e na tabela 1 as médias totais foram iguais.

4.2.1 Valores de Profissionalismo Cooperativo (VPCs)

Essa variável permite investigar os valores de organizações que possuem empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência. E para mostrar que podem alcançar os

objetivos da empresa demonstram espírito de colaboração, profissionalismo e dedicação em suas atividades. De todas as variáveis do IBACO esse é o que contém mais itens, são 23 afirmativas que abrangem todas as necessidades desta variável.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, referentes à tabela 1, verifica-se que a organização pública Banco X obteve uma média total de 3,8. E, de acordo com a percepção dos gerentes, a empresa privada Banco Y atingiu uma media total de 3,8. Esses resultados revelam que na percepção dos gerentes os valores referentes ao Profissionalismo Cooperativo (VPCs) se aplicam bastante nas duas organizações.

Tabela 1 – Valores de Profissionalismo Cooperativo - VPCs

VPCs		
AFIRMAÇÕES	MÉDIA BANCO PÚBLICO	MÉDIA BANCO PRIVADO
1. A cooperação é mais valorizada que a competição.	2,7	3,0
2. As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.	3,3	3,3
3. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.	3,3	3,7
4. As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.	4,0	4,3
5. A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.	3,7	4,0
6. O espírito de colaboração e uma atitude considerada muito importante.	3,5	4,0
7. O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.	3,8	4,0
8. Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.	4,0	4,0
9. A preocupação do empregado com a	4,0	4,0

qualidade de seu serviço é bem vista.		
10. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas.	4,2	3,7
11. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	3,3	3,7
12. A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.	3,8	4,3
13. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	4,5	4,3
14. A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados.	4,2	4,3
15. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	3,7	4,0
16. Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "vestem a camisa" da empresa.	4,2	3,7
17. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	4,0	4,0
18. As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas.	4,0	4,0
19. A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.	3,7	3,7
20. Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização.	4,0	4,0
21. As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.	3,2	3,3
22. Os diretores que inovam e promovem	4,0	3,7

mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.		
23. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.	3,4	3,5
MÉDIA TOTAL	3,8	3,8

Fonte: Elaboração própria (2014)

Podemos perceber que não houve com relação às respostas obtidas discrepâncias quanto à aplicabilidade quando comparado um banco ao outro. Mas, alguns resultados encontrados merecem maior atenção.

Com relação ao Banco Público, as variáveis, referentes aos valores, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- A cooperação é mais valorizada que a competição (2,7)
- As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos (3,2)

Verifica-se assim que, na percepção dos gerentes a competição é um valor mais aplicado em relação à cooperação, o que pode ser discutido quando se analisa o contexto atual de atuação das organizações públicas após a Reforma Geral do Estado Brasileiro.

As empresas públicas, ou seja, aquelas estatais ou de economia mista que possuem o Estado como controlador principal também são afetadas por este novo cenário. Com a reforma geral do Estado Brasileiro, fenômeno que se opera no Brasil desde os anos de 1990 e que busca atribuir eficiência operacional na sua gestão, essas empresas também apresentam a necessidade de desenvolver ações objetivando uma gestão competitiva (REIS; FILHO, 2008).

As afirmações com maiores níveis de aplicabilidade do Banco Público referem-se a:

- Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas (4,2).
- A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados (4,2).
- Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "vestem a camisa" da empresa (4,2).
- O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude (4,5).

Verifica-se que na percepção dos gerentes da empresa pública Banco X a afirmativa referente ao profissionalismo dos empregados ser visto como uma grande virtude é totalmente aplicável.

O que coaduna com a citação de Caiden e Valdés (2008), que afirma que o profissionalismo no serviço público não é apenas mais uma tarefa ou ocupação, representa uma vocação que se torna desafiadora, pois envolve o cometimento de servir ao público, promovendo seu interesse e evitando tentações de colocar-se antes de seus deveres públicos, obrigações e responsabilidades.

Com relação ao Banco Privado, os itens, referentes aos valores de profissionalismo cooperativo, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- A cooperação é mais valorizada que a competição (3,0).
- As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos (3,3).
- As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos (3,3).

Semelhante à empresa pública, na percepção dos gerentes do banco privado a cooperação não é totalmente valorizada. Desta forma, verifica-se que os colaboradores estão em constante processo de adaptação ao ambiente, quando adequado, as iniciativas e a criatividade dos mesmos é incentivada, quando é apropriado, a competição é valorizada.

Segundo Edwards (1991 apud PALMIERI, 2004) a cooperação e a competição constituem aspectos de um mesmo fenômeno, ambos os comportamentos estão relacionados a objetivos individuais que vão sendo formados em contextos grupais determinados, que ora favorecem a cooperação, ora a competição.

Já em relação aos itens com maior nível de aplicabilidade do banco privado verifica-se que se refere:

- As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa (4,3).
- A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada (4,3).
- O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude (4,3).
- A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados (4,3).

Os pontos que obtiveram coerência, ou seja, que apresentaram os mesmos níveis de aplicabilidade entre ambos os bancos nos itens dessa variável estão relacionadas a:

- As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos (3,3).
- A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado (3,7).
- Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender (4,0).
- A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista (4,0).
- Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos. (4,0).
- As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas. (4,0).
- Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização. (4,0).

Verifica-se que existe certa preocupação em demonstrar espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, essas características segundo Ferreira et al. (2002) acabam contribuindo para o alcance das metas comuns da organização e por isso devem ser valorizadas.

4.2.2 Valores de Rigidez na Estrutura Hierárquica (VRHs)

Essa variável permite investigar os valores de organizações que possuem um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e coíbe atos de reconhecimento dos funcionários.

Baseado nos resultados obtidos na pesquisa, referentes à tabela 2, verifica-se que o banco público X obteve uma média total de apenas 2,4. E, de acordo com a percepção dos gerentes, o banco privado Y essa variável atingiu uma media total de 2,6. Essas médias representam que os itens relacionados a valores de Rigidez na Estrutura Hierárquica (VRHs) representam pouca aplicabilidade.

Tabela 2 – Valores de rigidez na estrutura hierárquica - VRHs

VRHs		
AFIRMAÇÕES	MÉDIA BANCO PÚBLICO	MÉDIA BANCO PRIVADO

1. O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.	1,2	1,3
2. Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.	2,5	2,3
3. Manda quem pode, obedece quem tem juízo.	2,5	2,7
4. A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes.	2,3	2,7
5. A criatividade não é recompensada como deveria ser.	2,3	2,7
6. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.	2,8	2,7
7. As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa.	2,8	2,3
8. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.	1,8	2,3
9. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.	3,2	2,7
10. O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.	2,0	2,7
11. É muito difícil fazer carreira dentro da organização.	2,8	2,7
12. Os donos da empresa são admirados pelos empregados.	2,8	4,0
13. A ascensão profissional depende de sorte.	1,8	2,3
MÉDIA TOTAL	2,4	2,6

Fonte: Elaboração própria (2014)

Podemos perceber que não houve em relação às respostas obtidas discrepâncias quanto à aplicabilidade quando comparado um banco ao outro. Mas, alguns resultados encontrados merecem maior atenção.

Com relação ao Banco Público, os itens, referentes aos valores de rigidez na estrutura hierárquica, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente (1,2).
- A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados (1,8).
- A ascensão profissional depende de sorte. (1,8).

Percebe-se assim que, na visão dos gerentes a crescimento profissional é valorizado de acordo com os méritos e competência de cada profissional, o que pode ser discutido quando se analisa que no contexto.

Instalou-se no País um novo ritmo competitivo, que não comporta mais os antigos métodos de trabalho e impõe uma lógica meritocrática que estimule e reconheça os funcionários, e não o apadrinhamento e a acomodação, sem qualquer tipo de responsabilização individual. (...) Por isso, ela tornou-se mais que um discurso, tornou-se uma cobrança dos escalões superiores que funciona como uma *pecking order*, do governo federal para os altos escalões das organizações públicas, desses para as suas diretorias de RH e daí para o corpo de funcionários. (BARBOSA, 2014)

Em relação ao item da variável com maior nível de aplicabilidade do Banco Público se refere:

- As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades (3,2)

No caso de organizações públicas, o comodismo dos servidores é uma característica bastante discutida na literatura. Pode-se entender a acomodação como uma postura de resignação no trabalho, o sentimento de insatisfação ou impotência que inibe o desejo de evoluir ou impede uma ação/iniciativa.

Para Souza (2002, p. 33), “a sociedade responsabiliza o dispositivo da estabilidade pelo agravamento do processo de acomodação, perda de qualidade e deficiência no atendimento às necessidades da sociedade”.

Com relação ao Banco Privado, os itens, referentes aos valores de rigidez na estrutura hierárquica, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente (1,3).

Nos dias atuais, as organizações privadas em busca de um maior desempenho e aumento de sua competitividade, tem cada vez mais atrelado a sua política de desenvolvimento, carreira e remuneração aos resultados alcançados e ao desempenho individual e comprometimento.

A prática remuneratória deve ser estruturada, portanto, de tal forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico; que estimule a busca de aquisição e estruturação de conhecimento, bem como seu compartilhamento no contexto empresarial; que sirva de elemento interveniente na capacidade da organização de atrair e reter talentos; e, ao demonstrar coerência, que sustente o comprometimento e estimule ações que estejam de acordo com os objetivos da organização. (DUTRA, 2001)

Já em relação ao item com maior nível de aplicabilidade do Banco Privado verifica-se que se refere a:

- Os donos da empresa são admirados pelos empregados (4,0).

Ou seja, na percepção dos gerentes do banco privado existe bastante aplicabilidade perante a afirmação de que os donos da empresa são admirados pelos empregados.

Um dos elementos que evidenciam a cultura na visão de Freitas (2007) são os heróis. Personagens que são tão importantes para a empresa que podem ser considerados heróis, ídolos e símbolo de motivação. Esses personagens incorporam os valores e condensam a força da organização. Por isso, há evidência desse ponto nesta variável pode ter uma relevância importante para a empresa e para o desempenho de seus colaboradores.

No banco Público X o mesmo não ocorre com tanta ênfase. Por ser uma empresa pública ocorreu pouca aplicabilidade, em relação a este mesmo item, com uma média de 2,8.

Vale ressaltar que, entre os itens da variável, não ocorrem grandes discrepâncias entre os bancos, público e privado, e que também não ocorreram coerências significativas entre as respostas.

4.2.3 Valores de Profissionalismo competitivo e Individualista (VPIs)

Essa variável permite investigar os valores que priorizam a competência, a eficácia individual e o desempenho na execução das tarefas mesmo que seja necessário “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

Baseado nos resultados obtidos na pesquisa, referentes à tabela 3 abaixo, verifica-se que o banco Público X obteve uma média total de apenas 2,5. O que revela o nível de pouca aplicabilidade às afirmativas dessa variável. Enquanto que, o banco Privado Y atingiu uma média total de apenas 3,4. Podemos considerar que em relação aos valores de Profissionalismo competitivo e Individualista (VPIs) existe uma aplicabilidade razoável.

Tabela 3 – Valores de profissionalismo competitivo e individualista - VPIs

VPIs		
AFIRMAÇÕES	MÉDIA BANCO PÚBLICO	MÉDIA BANCO PRIVADO
1. A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.	3,0	3,7
2. É necessário centralizar para manter a casa arrumada.	3,7	3,3
3. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	2,5	2,7
4. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	3,0	3,3
5. O crescimento profissional é considerado indispensável á permanência do empregado na casa.	2,3	4,0
6. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	1,7	3,3
7. Procura-se eliminar a pessoa mal vista.	1,7	3,0
8. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	2,3	4,0
MÉDIA	2,5	3,4

Fonte: Elaboração própria (2014)

Podemos perceber que não ocorreram grandes discrepâncias quanto à aplicabilidade desta variável quando comparado um banco ao outro. E que alguns resultados encontrados evidenciam os motivos desta semelhança.

Com relação ao Banco Público, os itens, referentes aos valores de profissionalismo competitivo e individualista, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro. (1,7).

- Procura-se eliminar a pessoa mal vista (1,7).

Percebe-se assim que, na percepção dos gerentes essa afirmativa não se aplica de modo nenhum, ou seja, a competição não gera vantagens ao ponto de alterar o clima interno da organização. Como citado na introdução deste trabalho, sabe que a cultura gera um impacto no clima da organização e, segundo Mayo (2003, p. 127) “o clima inclui todas as influências locais que coexistem com a cultura”, por isso evidencia as relações existentes entre os funcionários.

Em relação ao item da variável com maior nível de aplicabilidade do Banco Público, se refere:

- É necessário centralizar para manter a casa arrumada (3,7).

Podemos perceber que este item aplica-se bastante e que, na percepção dos gerentes, existe uma valorização aos cargos hierárquicos, como visto anteriormente, pois a tendência natural da maioria das organizações é a preservação dos seus padrões culturais. A visão centralizadora sempre fez parte da realidade da cultura organização de variadas organizações públicas.

Os traços da cultura de organizações públicas influenciam os seus trabalhadores, que tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões (PIRES; MACEDO, 2006).

Com relação ao Banco Privado, os itens, referentes aos valores de profissionalismo competitivo e individualista, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar (2,7).

Pode-se constatar que essa afirmativa aplica-se razoavelmente na percepção dos gerentes. Em decorrência dessa afirmativa, pode-se observar que os benefícios, faz parte de uma política em que processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais, com o intuito de propiciar a motivação em todos os colaboradores, mesmo aqueles que não são consideravelmente qualificados. Segundo Chiavenato (2008), o valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar.

Já em relação aos itens com maiores níveis de aplicabilidade do Banco Privado verifica-se que se refere a:

- O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa (4,0).

- A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados (4,0).

Verifica-se que essas afirmativas foram consideradas como bastante aplicáveis. E o que podemos observar é a maior aplicabilidade, no caso das empresas privadas, do crescimento profissional como critério para permanecer nas organizações, o que não ocorre nas empresas públicas devido a estabilidade, como falado anteriormente. E outro critério aplicado é a competição, que já é característica do ambiente das organizações privadas.

A competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios (WOOD JR; CALDAS, 2007).

Observa-se também que as maiores discrepâncias entre as médias das empresas pública e privada, em relação a esta variável, refere-se as afirmativas relacionadas a:

- O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.

Que na organização Pública obteve uma média de 2,3, enquanto que na empresa Privada obteve uma média de 4,0. Demonstrando assim, que na empresa pública essa afirmativa tem pouca aplicabilidade, já na empresa privada aplica-se bastante.

Este posicionamento da empresa pública refere-se a que os servidores possuem a garantia da estabilidade. A estabilidade é uma garantia de permanência no serviço público, que foi estabelecida na Constituição Federal de 1988, que para o servidor público nomeado para o cargo efetivo que tenha ingressado por meio de concurso público e cumprido o período de probatório, que normalmente é de três anos.

- A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.

Na organização Pública obteve-se uma média de 1,7, enquanto que na empresa Privada obteve uma média de 3,3. Evidenciando assim, que na empresa pública essa afirmativa não se aplica de modo nenhum, enquanto que, na empresa privada aplica-se razoavelmente.

Na maioria das empresas privadas, a cultura organizacional incentiva à competitividade interna (entre os funcionários) e externa (com as empresas concorrentes). O objetivo é alavancar a criatividade e a inovação para aumentar as possibilidades de geração de lucro crescente no curto, médio e longo prazo (AOKI, 2010).

Na afirmativa referente:

- Procura-se eliminar a pessoa mal vista.

Percebe-se que na empresa Pública a média foi de apenas 1,7 e na empresa Privada a média foi de 3,0. Demonstrando assim, que na empresa pública essa afirmativa não se aplica de modo nenhum, já na empresa privada aplica-se razoavelmente.

Na ultima discrepância entre as médias das empresas Pública e Privada a afirmativa relacionada foi:

- A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

Onde verifica-se que na empresa Pública a média foi de 2,3, enquanto que na empresa Privada a média foi de 4,0. Evidenciando assim, que enquanto que na empresa publica essa afirmativa tem pouca aplicabilidade, na empresa privada aplica-se bastante. A competição pode ser considerada um valor extremamente interessante para empresas privadas que estão em um ambiente tão competitivo. Nas empresas públicas a competição, ou a discussão sobre competitividade surge após a Reforma Geral do Estado, como falado anteriormente.

4.2.4 Valores associados à Satisfação e Bem-estar dos Empregados (VBES)

Essa variável envolve questões relacionadas a valores característicos de organizações que investem na motivação e satisfação dos empregados. Orientando as ações para tornar o local de trabalho em lugar agradável e prazeroso.

Baseado nos resultados obtidos na pesquisa, referentes à tabela 4 abaixo, verifica-se que o banco público X obteve uma média total de 3,6, enquanto que o banco privado Y atingiu uma media total de apenas 3,5. Podemos considerar que os gerentes do banco público e privado acreditam que, em relação, aos valores associado a Satisfação e Bem-estar dos Empregados (VBES) existe bastante aplicabilidade.

Tabela 4 – Valores Associados à Satisfação e Bem-estar dos Empregados – VBES

VBES		
AFIRMAÇÕES	MÉDIA BANCO PÚBLICO	MÉDIA BANCO PRIVADO
1. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.	3,2	3,0
2. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	3,5	3,3

3. Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	4,3	3,3
4. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	4,5	4,0
5. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	3,5	4,0
6. Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.	3,3	3,3
7. O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" é facilitado e estimulado.	3,5	3,7
8. Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários.	3,7	3,3
9. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	3,7	3,3
10. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.	3,3	3,3
11. Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.	2,7	3,7
MÉDIA TOTAL	3,6	3,5

Fonte: Elaboração própria (2014)

Podemos perceber que não houve com relação as médias obtidas discrepâncias quanto a aplicabilidade quando comparado um banco ao outro. Mas, alguns resultados encontrados merecem maior atenção.

Com relação ao Banco Público, os itens, referentes aos valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas as metas organizacionais (2,7).

- O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção (3,2).

Verifica-se assim que, na percepção dos gerentes das empresas públicas essas afirmações aplicam-se razoavelmente. Buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo e a satisfação do cliente é fundamental. Da mesma forma, é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades (AFFONSO; ROCHA, 2010).

Em relação ao item da variável com maior nível de aplicabilidade do banco público se refere a:

- Investe-se no crescimento profissional dos empregados (4,3).
- Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade (4,5)

Podemos perceber que este item aplica-se totalmente e que, na percepção dos gerentes, existe uma valorização do capital humano em relação aos treinamentos. Segundo Gil (2010) cabe a empresa oferecer um ambiente em que seus empregados sejam treinados e motivados se, assim, quiser mantê-los qualificados. Mesmo está sendo uma empresa pública onde seu principal fator de retenção de colaboradores é a estabilidade, a gama de cursos públicos que existem atualmente é bastante ampla e a preocupação em reter os bons profissionais vem se tornado uma preocupação relevante da gestão pública.

Com relação ao Banco Privado os itens, referentes as variáveis, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção (3,0).

Verifica-se que na percepção dos gerentes, essa afirmação tem uma aplicabilidade razoável. Segundo Gil (2010) a produtividade depende de dois fatores: capacitação e motivação, deste modo, se o bem-estar no ambiente profissional não é uma variável aperfeiçoada continuamente as consequências serão sentidas na produtividade e, conseqüentemente, na competitividade da empresa.

Já em relação os itens com maior nível de aplicabilidade do Banco Privado verifica-se que se refere a:

- Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade (4,0).

- Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados (4,0).

Ou seja, na percepção dos gerentes do banco privado existe bastante aplicabilidade perante a afirmação. Segundo Mayo (2003) os colaboradores podem trazer para as empresas conhecimentos e habilidades de experiências anteriores, e quanto maior a variedade de funções que elas possam desempenhar, mais valiosas elas serão para as empresas.

O desenvolvimento das capacidades dos funcionários deve ser uma preocupação e um investimento constante, na qual, a empresa deve implementar na organização para, assim, manter o seu capital humano atualizado sobre as ações da empresa e motivados a se desenvolver continuamente. O que de fato verificamos que ocorre nos dois bancos.

Os pontos que obtiveram coerência entre as duas empresas, ou seja, que apresentaram os mesmos níveis de aplicabilidade entre ambos os bancos entre os itens dessa variável estão relacionadas a:

- Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.

- As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.

Com médias de 3,3 representando uma aplicabilidade razoável dessas afirmativas, na percepção dos gerentes das empresas públicas e privadas. Podemos afirmar que nas duas empresas existe considerável preocupação com o bem estar dos funcionários e com a ideia de motiva-los através da sua participação ativa.

Neste contexto, verifica-se que quando se fala em qualidade de vida remete-se a ideia de que os colaboradores precisam estar satisfeitos e felizes no ambiente de trabalho para, assim serem mais produtivos. De acordo com Gil (2010), para que sejam produtivos devem sentir que o trabalho que executam é adequado as suas habilidades e que são tratados com pessoas e não como apenas meros subordinados.

4.3 Práticas: Banco Público e Privado

De acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados podemos ver nas tabelas 5, 6 e 7, relacionados às práticas organizacionais, que não existe uma grande discrepância entre as médias.

Na tabela relacionada às práticas de integração externa (PIEs) houve um nível de bastante aplicabilidade para as duas empresas. Nas tabelas 6 e 7 as médias têm um nível de razoável e bastante aplicabilidade, mas as maiores médias estão relacionadas a empresa Y.

Percebe-se que a análise das praticas é importante para identificar se existe uma coerência entre as praticas e os valores que os bancos exigem de seus funcionários.

4.3.1 Práticas de Integração Externa (PIEs)

Esta variável está associada às praticas que estão relacionadas ao atendimento ao cliente externo, as tomadas de decisões e afirmativas inteiramente ligadas aos escalões superiores da organização.

De acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados, conforme o dado da Tabela 5 verificou que a media do banco privado Y representada um nível de bastante aplicabilidade com uma média de 4,1, semelhantemente, o banco público X também apresentou um nível de bastante aplicabilidade com uma média de 3,9.

Tabela 5 – Práticas de integração externa - PIEs

PIEs		
AFIRMAÇÕES	MÉDIA BANCO PÚBLICO	MÉDIA BANCO PRIVADO
1. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.	4,0	4,7
2. Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.	4,0	4,7
3. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	3,8	4,3
4. As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.	4,2	4,7
5. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	3,7	4,3
6. O acompanhamento e atendimento das	3,7	4,3

necessidades dos clientes são feitas constantemente.		
7. Os gerentes têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras.	3,7	4,0
8. Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.	3,3	3,7
9. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.	4,5	4,3
10. As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.	3,3	4,0
11. Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	3,8	4,3
12. As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado.	3,8	3,7
13. As mudanças são planejadas para terem efeito à curto prazo.	3,2	4,0
14. O retomo sobre os investimentos é uma preocupação permanente.	4,2	4,3
15. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.	4,5	4,3
16. Os gerentes têm autonomia para tomar decisões importantes.	4,0	3,0
17. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	3,8	3,3
MÉDIA TOTAL	3,9	4,1

Fonte: Elaboração própria (2014)

Podemos perceber que não houve com relação as médias obtidas uma discrepâncias quanto a aplicabilidade quando comparado um banco ao outro. Mas, alguns resultados encontrados merecem maior atenção.

Com relação ao Banco Público, as afirmativas, referentes as práticas de integração externa, com menor aplicabilidade diz respeito:

- As mudanças são planejadas para terem efeito à curto prazo (3,2)
- Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes (3,3)
- As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente (3,3).

Verifica-se assim que esses itens aplicam-se razoavelmente, na percepção dos gerentes. A gestão da mudança no Setor Público tem as suas peculiaridades que devem ser levadas em consideração, já que, normalmente, há uma tendência maior de manutenção do *status quo*.

As organizações públicas costumam se esquivar das mudanças, pois acredita-se que elas podem colocar em risco as posições ocupadas dentro da empresa e também no seu cotidiano. Os órgãos públicos costumam querer continuar fazendo o que fazem há anos, tenha a necessidade desse serviço mudado ou não. Para o alcance da mudança, é necessário a mobilização e comprometimento de pelo menos parte dos funcionários, pois o novo formato organizacional pode contrariar o interesse de grupos, no interior ou fora da organização (JUNQUEIRA, 2002).

Em relação aos itens da variável com maior nível de aplicabilidade do Banco Público se refere:

- A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa (4,5).
- As mudanças obedecem a um planejamento estratégico (4,5).

Podemos perceber que este item aplica-se totalmente e que, na percepção dos gerentes, como visto anteriormente, a visão centralizadora faz parte da cultura organização e, por isso, podemos afirmar que existe uma coerência entre os valores e as práticas do Banco Público. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), nas organizações que dão preferência aos valores relativos ao conservadorismo, a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas porque a ênfase é dada às tradições e a conservação dos status.

Com relação ao Banco Privado, os itens, referentes às práticas de integração externa, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- Os gerentes têm autonomia para tomar decisões importantes (3,0).
- As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado (3,3).

Já em relação aos itens com maior nível de aplicabilidade do Banco Privado verifica-se que se refere:

- A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante (4,7).
- Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa (4,7).
- As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria (4,7).

Esses três itens obtiveram um nível de total aplicabilidade. A maneira como uma empresa deve se organizar para realizar uma estratégia depende de um conjunto complexo de elementos entre estrutura, sistemas, pessoas e cultura.

A eficiência e eficácia organizacionais dependem do ajuste entre a cultura organizacional e a orientação estratégica que pressupõe a criação de estruturas, sistemas e tecnologias adequados, normas, comportamentos e capacidades de recursos humanos com o objetivo de comunicar e, principalmente, reforçar os propósitos definidos pelas organizações (KLEIN, 2008 apud CASTRO, SILVA, 2012).

Verificando os dados da tabela 5, não ocorreram coerências significativas entre as médias, ou seja, que apresentaram os mesmos níveis de aplicabilidade entre ambos os bancos, mas percebe-se que entre os itens da variável ocorreu uma considerável discrepância entre os Bancos Público e Privado, referente à afirmativa:

- Os gerentes têm autonomia para tomar decisões importantes.

Com uma média de 3,0 para a empresa privada e uma média de 4,0 para a empresa pública. De acordo com os resultados obtidos nesta variável, pode-se concluir que os gerentes têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa e, por isso, concordam que têm autonomia para tomar decisões importantes. Pois, apesar da estrutura hierárquica rígida ser valorizada verifica-se uma relevante flexibilidade, por existir uma necessidade em superar as metas pré-estabelecidas pela empresa.

4.3.2 Práticas de Recompensa e Treinamento (PRTs)

Essa variável está relacionada aos clientes internos, ou seja, os colaboradores da organização e os sistemas de recompensa e treinamentos que são adotados pelas organizações.

De acordo com as respostas fornecidas pelos entrevistados, conforme os dados da Tabela 6, verificou-se que as médias dos bancos são ligeiramente discrepantes. Pois a média do banco privado Y foi de 3,5, o que revela bastante aplicabilidade, segundo o modelo de Barreto (2002). E do banco público X foi de apenas 3,3 que representa uma aplicabilidade razoável.

Tabela 6 – Práticas de recompensa e treinamento - PRTs

PRTs		
AFIRMAÇÕES	MÉDIA BANCO PÚBLICO	MÉDIA BANCO PRIVADO
1. A dedicação dos empregados é recompensada.	3,3	4,3
2. As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipe de trabalho que se destacam e não individualmente.	3,0	2,7
3. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	3,2	4,0
4. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	3,7	4,3
5. As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos em conjunto com todos os seus empregados.	3,2	2,0
6. As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento.	2,8	3,7
7. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	3,7	3,3
8. O aniversário da empresa costuma ser comemorado.	4,2	2,7
9. Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.	4,3	2,7
10. As promoções são definidas por avaliação de desempenho.	3,8	4,3
11. Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.	1,7	3,0
12. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	3,3	3,7

13. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	3,2	3,7
14. Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.	3,3	4,0
MÉDIA TOTAL	3,3	3,5

Fonte: Elaboração própria (2014)

Baseado nos resultados obtidos na pesquisa referente às práticas de recompensa e treinamento verifica-se que existe uma pequena discrepância em relação às médias.

Com relação ao Banco Público, as afirmativas, referentes as práticas de integração externa, com menor aplicabilidade diz respeito a:

- Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos (1,7).

Verifica-se assim que na percepção dos gerentes, esse item obteve pouca aplicabilidade o que é facilmente compreendido por está ser uma empresa pública e os funcionários possuem a garantia da estabilidade, uma vez que estes ingressam na organização por meio de concurso público, como citado anteriormente. Por isso, vale ressaltar os valores que obtiveram as menores médias além deste já citado, os quais foram:

- As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento (2,8).
- As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipe de trabalho que se destacam e não individualmente (3,0)

Verifica-se assim que, na percepção dos gerentes, esses itens aplicam-se razoavelmente e que ao contrario do que é exposto na tabela 4, referente aos Valores associados à Satisfação e Bem-Estar dos empregados e que está relacionada à afirmativa de os empregados recebem treinamentos para desenvolver sua criatividade, no qual, obteve uma aplicabilidade total. Mas, percebe-se que em relação à Prática das inovações serem introduzidas através de treinamento o mesmo não sofre uma coerência.

As Instituições Públicas, sem dúvidas, precisam ser mais flexíveis, adaptáveis, prontas a aprender novos procedimentos com agilidade. Precisam ainda, ser coerentes com os desejos das pessoas por auto-respeito e auto-realização, possibilitando uma maior consciência profissional e meios para o resgate da auto-estima. De modo que precisam racionalizar atividades e buscar formas criativas de agir (MOREIRA; COSTA, 2005).

Em relação ao item da variável com maior nível de aplicabilidade do Banco Público se refere:

- O aniversário da empresa costuma ser comemorado (4,2).
- Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas (4,3).

Podemos perceber que estes itens aplicam-se bastante e totalmente, respectivamente. E que na percepção dos gerentes, um dos elementos citados por Freitas (2007) nos quais a cultura pode ser evidenciada são os ritos, rituais e cerimônias. Segundo a autora, os rituais e cerimônias são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional.

Com relação ao Banco Privado, o item com menor aplicabilidade diz respeito:

- As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos em conjunto com todos os seus empregados (2,0).

Esse resultado pode ter relação com o enfraquecimento dos sindicatos, nos últimos anos, como agente negociador.

Com o enfraquecimento dos sindicatos mais tardiamente no Brasil do que em outros países, no início da década de 1990, o tema da negociação coletiva saiu um pouco da pauta (FURTADO, 2008).

Já em relação aos itens com maior nível de aplicabilidade do banco privado verifica-se que se refere:

- A dedicação dos empregados é recompensada (4,3).
- Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais (4,3).
- As promoções são definidas por avaliação de desempenho (4,3).

Esses itens foram às afirmativas que obtiveram um nível de total aplicabilidade. Percebe-se que os itens estão relacionados à busca constante que as organizações privadas estão realizando em alinhar as recompensas aos resultados e ao maior comprometimento dos funcionários, como já foi mencionado em outro tópico.

Verificando os dados, percebe-se que não ocorreram coerências significativas entre as médias, porém, entre os itens da variável, ocorreram algumas discrepância relevantes entre os bancos público e privado, refere-se a:

- O aniversário da empresa costuma ser comemorado.

Percebe-se que no Banco Público X a média foi de 4,2, enquanto que na empresa Privada Y a média foi de 2,7. Evidenciando assim, que enquanto que na organização pública

essa afirmativa tem bastante aplicabilidade, na empresa privada aplica-se razoavelmente. Já na afirmativa

- Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.

Verifica-se que no banco Público X a média foi de 4,3, enquanto que no banco Privada Y a média foi de 2,7. Evidenciando assim, que enquanto que na organização publica essa afirmativa tem total aplicabilidade, na empresa privada aplica-se razoavelmente.

Com relação aos resultados encontrados acima, surpreende que tais atitudes sejam mais comumente aplicadas em uma empresa pública do que na empresa privada. Mas, com relação ao resultado abaixo, não nos surpreende, considerando a estabilidade do funcionário, talvez esse seja um dos grandes problemas do serviço público, no que se refere à permanência dos funcionários quando estes não estão comprometidos e também não apresentam resultados favoráveis.

- Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos.

Percebe-se que na empresa pública a média foi de 1,7, enquanto que na empresa privada a média foi de 3,0. Evidenciando assim, que enquanto que na empresa publica essa afirmativa tem pouca aplicabilidade, na empresa privada aplica-se razoavelmente.

Perante análise dos dados, conclui-se que faz parte da cultura organizacional da empresa as praticas relacionadas a rituais e cerimônias. Como citado anteriormente, segundo Trice e Beyer (1984 apud FREITAS, 2007) empresas cuidadosas costumam dar uma grande atenção aos momentos de encontros formais e informais de um grupo social. Pois, essas práticas geram interações entre os membros e exemplificam os padrões de intimidade que são aceitáveis pela organização, reduzindo, assim, futuros conflitos internos.

4.3.3 Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal (PPRs)

Essa variável envolve questões relacionadas às praticas que são orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo a harmonia interna na organização.

Baseado nos resultados obtidos na pesquisa referentes à tabela 7 abaixo, verifica-se que o banco privado Y obteve uma média de 3,7 representando bastante aplicabilidade, enquanto que o banco público X atingiu uma media de apenas 3,4, o que apresenta que as práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal (PPRs) para o banco público tem uma aplicabilidade razoável.

Tabela 7 – Práticas de promoção do relacionamento interpessoal - PPRs

PPRs		
AFIRMAÇÕES	MÉDIA BANCO PÚBLICO	MÉDIA BANCO PRIVADO
1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	2,5	3,0
2. Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.	3,7	4,0
3. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.	3,3	3,3
4. Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	3,2	3,0
5. As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso.	2,7	3,7
6. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	4,5	4,3
7. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	3,8	4,0
8. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	3,3	4,0
MÉDIA TOTAL	3,4	3,7

Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa referente às práticas de promoção do relacionamento interpessoal, verifica-se que existe uma pequena discrepância em relação às medias.

Com relação ao Banco Público, as afirmativas com menor aplicabilidade diz respeito:

- Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores (2,5).

Verifica-se assim que, na percepção dos gerentes, esse item pouco se aplica e que as relações entre os baixos e altos níveis hierárquicos não são tão valorizadas.

Em relação ao item da variável com maior nível de aplicabilidade do Banco Público se refere:

- É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados (4,5).

Podemos perceber que este item aplica-se totalmente. Essas ações mais uma vez se repetem. E percebe-se que essas práticas não são executadas apenas pela empresa como também entre os empregados, auxiliam no êxito das relações interpessoais. Porém, como visto anteriormente as relações entre altos e baixos níveis hierárquicos não são tão constantes. Reconhecer a importância de estreitar as relações internas, gerando um ambiente mais agradável permite que o retorno seja favorável tanto para os funcionários como para a empresa que tem funcionários mais dedicados a alcançar os objetivos comuns da organização.

Com relação ao Banco Privado, os itens referentes às práticas de promoção do relacionamento interpessoal com menor aplicabilidade dizem respeito a:

- Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores (3,0).
- Os chefes imediatos são como pais para os empregados (3,0).
- Prevalece um grande espírito de união entre os empregados (3,3).

Verifica-se que como faz parte da cultura do banco privado valorizar os valores relacionados a competição e a obtenção de resultados, as relações entre os níveis hierárquicos podem ser razoavelmente afetadas na prática.

Já em relação aos itens com maior nível de aplicabilidade do Banco Privado verifica-se que se refere a:

- É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados (4,3).

Semelhante a empresa pública, este item da variável obteve um nível de aplicabilidade total. Percebe-se que este item está relacionado aos rituais e cerimônias que são desenvolvidos pela empresa e sim, faz parte da prática comum dos empregados, segundo Freitas (2007) essas práticas são conhecidos como rituais de integração. Esses rituais são importantes para a empresa, pois a partir deles as regras sociais são definidas e principalmente valorizadas.

Verificando os dados da tabela 7, percebe-se que entre os itens da variável, não ocorreram grandes discrepâncias relevantes entre os bancos público e privado, porém, ocorreram coerências significativas entre as médias, ou seja, que apresentaram os mesmos níveis de aplicabilidade entre ambos os bancos nos itens dessa variável estão relacionadas a:

- Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.

Com médias de 3,3 para as duas empresas, apresentam uma aplicabilidade razoável. Verifica-se que não é só um valor com também uma prática das empresas estudadas a valorização das relações internas, apesar dessa afirmativa não ser aplicavelmente totalmente existe este espírito de união entre os funcionários, na percepção dos gerentes do Banco Público e Privado.

Portanto, podemos constatar que participantes de grupos coesos valorizam a sua participação e procuram manter um relacionamento satisfatório com os outros membros. Grupos coesos geralmente trazem efeitos benéficos para organização, mas também podem apresentar efeitos negativos, dependendo das normas de desempenho do grupo. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 2005)

4.4 Comparativo das Variáveis

Os resultados alcançados, demonstrados na tabela 8, indicam que foi possível identificar os valores e as práticas que norteiam as ações das empresas estudadas.

Tabela 8 – Comparativo das Variáveis do IBACO

VALORES		
VARIÁVEIS	MÉDIA BANCO PÚBLICO	MÉDIA BANCO PRIVADO
Profissionalismo Cooperativo	3,8	3,8
Rigidez na Estrutura Hierárquica	2,4	2,6
Profissionalismo Competitivo e Individualista	2,5	3,4
Satisfação e Bem-Estar dos Empregados	3,6	3,5
PRÁTICAS		
VARIÁVEIS	MÉDIA BANCO PÚBLICO	MÉDIA BANCO PRIVADO
Integração Externa	3,9	4,1
Recompensa e Treinamento	3,3	3,5
Promoção do Relacionamento Interpessoal	3,4	3,7

Fonte: Elaboração própria (2014)

Os resultados indicam que tanto na empresa privada quanto na empresa pública os valores com maior nível de aplicabilidade foram os Valores referentes ao Profissionalismo Cooperativo e Valores referentes à Satisfação e Bem-Estar dos Empregados. No qual, podemos perceber que a variável relacionada a Profissionalismo Cooperativo obteve a mesma média em ambas as empresas. Quanto aos valores de menor aplicabilidade, foram identificados os Valores de Rigidez na Estrutura Hierárquica os valores de Profissionalismo Competitivo e individualista.

Em relação às práticas, percebe-se que os maiores níveis de aplicabilidade da empresa Pública X e Privada Y ocorreram nas práticas referentes à Integração Externa e as práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoa, enquanto que as menores médias de aplicabilidade foram com relação às práticas de Recompensa e Treinamento.

Assim verificou-se que na percepção dos gerentes dos Bancos Público e Privado existe uma relevante coerência entre os valores que foram definidos pela empresa e as práticas da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo comparar as percepções dos gerentes do banco público e privado perante as variáveis que constituem a cultura organizacional. Essas variáveis estão relacionadas ao instrumento de pesquisa desenvolvido por Ferreira et al. (2002) e que nortearam este estudo.

O referido objetivo foi alcançado, de modo que ao tomar como referência a análise dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se identificar que, quanto aos valores de Profissionalismo Cooperativo (VPCs), na percepção dos gerentes, existe bastante aplicabilidade para as duas empresas pública e privada. Já na variável relacionada a Rigidez na Estrutura Hierárquica (VRHs) existe pouca aplicabilidade para as duas empresas.

Em relação ao outro ponto do objetivo específico, verifica-se que na variável relacionada a Profissionalismo competitivo e Individualista (VPIs) identifica-se a existência de pouca aplicabilidade para a empresa pública e uma aplicabilidade razoável para a empresa privada. Já na variável associada à Satisfação e Bem-estar dos Empregados (VBEs) percebeu-se que existe bastante aplicabilidade para as duas empresas pública e privada.

Os resultados da pesquisa revelaram também que, em relação ao último ponto do objetivo específico, a variável referente à Prática de Integração Externa (PIEs) apresentou a existência de bastante aplicabilidade para as duas empresas pública e privada. Em relação às variáveis relacionadas às Práticas de Recompensa e Treinamento (PRTs) e as Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal (PPRs) percebeu-se que existe bastante aplicabilidade para a empresa privada, já para a empresa pública a aplicabilidade é razoável.

Ao tomar como referência a análise dos resultados obtidos na pesquisa, pode-se inferir que foi possível identificar os valores e práticas que norteiam as empresas. O modelo de gestão adotado pelas empresas públicas vem sofrendo grandes transformações nos últimos anos, devido a Reforma Geral do Estado e o Programa Nacional de Desburocratização, que proporcionam a curto e médio prazo uma mudança estrutural, como também cultural nas organizações públicas. Os resultados obtidos com relação aos valores e práticas da empresa pública refletem um pouco isso, a semelhança dos valores com relação à empresa privada, espelha que, de certa forma, as empresas públicas estão buscando inserir nos seus modelos de gestão sistemas mais flexíveis, menos centralizados e uma busca pela competitividade, conceito até então característico das empresas privadas. Percebe-se também que as estruturadas hierarquizadas não são mais tão fortemente reforçadas e o espaço para iniciativas inovadoras dos empregados passa a ser mais valorizado. Práticas de valorização, recompensa

e investimento que antes eram apenas comuns em organizações privadas foram razoavelmente evidenciados pelo Banco Público. No caso do Banco Privado que já é uma empresa que vem investindo em melhorias internas e conhece os benefícios que uma cultura organização estruturada e alinhada as metas da empresa pode oferecer, verificou-se que os valores e as práticas foram de acordo com o esperado. Com relação à valorização dos funcionários competitivos e individualistas demonstrarem ser mais evidente no Banco Privado, o que é facilmente compreendido, devido o grande nível de competitividade exigido nas empresas privadas, principalmente neste segmento.

Com a finalização deste trabalho, conclui-se que realizar um estudo para verificar a cultura organizacional é de grande valia para assegurar o alcance dos resultados desejados, já que uma cultura coerente com os modelos de gestão atual, voltados para valorização das necessidades dos indivíduos, tornar o ambiente de trabalho um local agradável e incentiva os colaboradores a serem mais produtivos e dedicados. Ações que valorizam a cultura organizacional e as particularidades dos colaboradores são cruciais para que as empresas alcancem possam alcançar suas metas e visões, nas quais estão intrinsecamente ligados aos valores e as práticas das organizações, sejam estas públicas ou privadas.

Perante as limitações naturais da pesquisa, propõem-se novos estudos voltados à temática, utilizando o mesmo instrumento de pesquisa e no mesmo campo de estudo de forma que alcance, assim, todas as empresas e órgãos do setor incentivando a pesquisa da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, L.M.F., ROCHA, H.M. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Atlas, 2006.
- ANSOFF, H. I. A. **Administração Estratégica.** Ed. Atlas, São Paulo: 1990
- AOKI, J. R. Y. **Gestão por Competências no Setor Público.** Trabalho de Pós Graduação em Administração, Curso de Especialização em Negociação Coletiva. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- ARAUJO, Luis C.G de; GARCIA, Adriana A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBOSA, Lívia. **Meritocracia e sociedade brasileira.** Rev. adm. empres. vol.54 no.1 São Paulo Jan./Feb. 2014
- BARRETO, Monáisa Targino *et. al.* **A Acessibilidade nas Empresas: Percepção dos Portadores de Deficiência Visual Inseridos no Mercado de Trabalho.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2012 Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/28516237.pdf>> Acesso: 26 de ago. 2014, 20:30
- BITENCOURT, Claudia e col. **Gestão contemporânea de pessoas: novas praticas, conceitos tradicionais.** 2 ed. Porto Alegre: Brookman, 2010
- BUSSAB, Wilton de O. MORETITIN, Pedro A. **Estatística Básica.** 5^a ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CAIDE, GERALD E, VALDÉS, DAISY DE ASPER Y. **A essência do profissionalismo no Serviço Público.** Revista de Informação Legislativa. Brasília a. 35 n. 138 abr./jun. 2008
- CASTRO, J. M., SILVA, C.L.O. **A influência da Cultura Organizacional e da Orientação Estratégica na Gestão de Recursos Humanos: Um estudo de caso.** Revista de Administração da UNIMEP. v.10, n.1, Janeiro / Abril – 2012 .
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008
- CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** Cad. estud. no.18 São Paulo Mai/Ago. 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511998000200004&script=sci_arttext> Acesso: 15 de jun. 2014, 22:15
- DUTRA, *et al.* **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** 6 ed. São Paulo . Editora Gente, 2001

FERREIRA MC, Assmar EML, Estol KMF, Helena MCCC, Cisne MCF. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional.** Estud Psicol. 2002, Jul-Dez;7(2):271-80.

FLEURY, M. T. L. **Cultura organizacional e estratégias de mudanças:** recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. Revista de Administração, São Paulo v.26, n.2, p. 3-11, Abril/Junho 1991.

FLEURY, M. T. L. **Cultura Organizacional:** os modismos, as pesquisas, as intervenções - uma discussão metodológica. Revista de Administração, São Paulo, v. 24, n.1, p. 3-9, 1989.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, Maria. Ester de. **Cultura organizacional grandes temas em debate.** Revista de Administração de Empresas. vol.31 no.3 São Paulo Jul/Set. 1991. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07>> Acesso: 15 de jun. 2014, 23:40

FURTADO, R. **Relações de Trabalho e RH:** a Possibilidade de uma (Re) Articulação Teórica a Partir da Contribuição da Teoria da Estruturação. Anais do XXX ENANPAD (2008).

GIL, A. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. **A Mudança Organizacional no Setor Público de saúde:** delineamento de uma metodologia. RAP - Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.26, n.2, p.139-144, abr./jun. 2002.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico.** Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2001.

MACHADO, G. N. **Valores e práticas organizacionais:** o teste de um modelo explicativo para a percepção de saúde organizacional. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/1564/1/ValoresPr%C3%A1ticasOrganizacionais.pdf>> Acesso: 14 de jul. 2014, 18:30

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2001

MASCARENHAS, André O. **Gestão de Pessoas:** evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTA, R. da. **Você tem cultura?** Jornal da Embratel, Rio de Janeiro, 1981. Disponível em: <http://www.arq.ufsc.br/urbanismoV/artigos/artigos_mr.pdf>. Acesso: 19 de jun. 2014, 23:30

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa;** tradutora: Julia Maria Pereira Torres; revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MOREIRA, E.; Costa, S. **Determinação de fatores que influenciam a gestão do conhecimento:** estudo de caso no serviço público. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio Grande do Sul: ENEP, 2005.

MORGAN, Gareth, **Imagens da organização.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 2002

OLIVEIRA, Áurea de F.; GOMIDE, Sinésio J. **Inventário de cultura organizacional:** adaptação e validação de um instrumento de diagnóstico para o contexto brasileiro. Rev. Psicol., Organ. Trab. v.9 n.2 Florianópolis, dezembro de 2009. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572009000200002&script=sci_arttext> . Acesso: 14 de jul. 2014, 19:30

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y:** Era das Conexões, tempo de Relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PALMIERI, M.W.A. **Cooperação, Competição e Individualismo em uma Perspectiva Sócio-cultural** Construtivista Revista Psicologia: Reflexão e Crítica, 2004, 17(2), pp.189-198

PARRA, Osmar H.C. **Diferenças de Valores Culturais em Organizações Públicas e Privadas.** Revista Eletrônica de Administração – Facef . Vol. 02 – Edição 02 – Janeiro-Junho 2003.

PINHEIRO, Carla Carvalho. **Valores Organizacionais e Valores do trabalho em uma multinacional pós-fusão.** 112 f. Tese (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/091220101418378220.pdf>. Acesso: 14 de jun. 2014, 20:30

PIRES JCS, MACÊDO KB. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rev. Adm. Pública. vol.40 no.1 Rio de Janeiro Jan/Fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>> Acesso: 13 de jul. de 2014, 19:30

REIS, Alexandre, FILHO, Gino Giacomini. **Indicadores de Responsabilidade Social:** Estudo Comparativo entre Empresas Públicas e Privadas baseado no Balanço Social IBASE. Revista de Ciências da Administração, vol. 10, núm. 22, setembro/dezembro, 2008, pp. 171-185, Universidade Federal de Santa Catarina

SCHERMERHORN JR. John R.; HUNT, James G, OSBORN, Richard N. **Fundamentos do comportamento organizacional,** Porto Alegre, Bookmam, 2005.

SOARES, E. **Metodologia científica:** lógica epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana M.; PAZ, Maria das Graças T. **Inventário de Valores organizacionais.** Universidade de Brasília, Estudos de psicologia, 2000, 5(2), 289-315. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>>. Acesso: 14 de jul. de 2014, 19:40

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6 ed. - São Paulo: Atlas, 2005

ZEMKE, R.O.; **Respeito às Gerações**. In: MARIANO, S. R. H.: MAYER, V. F. (Org.). *Modernas Práticas na Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008

WOOD JR, T. CALDA, M. P. **Empresas Brasileiras e o desafio da competitividade**. RAE VOL. 47 N°3 JUL./SET. 2007 •

APÊNDICE

O presente questionário é parte do trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). O mesmo tem como propósito obter informações de grande relevância para o estudo da cultura organizacional. Solicito que as respostas sejam com a máxima franqueza para que os resultados sejam eficientes.

Para responder este questionário, você levará cerca de dez minutos. Agradeço antecipadamente sua participação e, por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso.

PARTE 1 - PERFIL:

1. Sexo:

<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
-----------------------------------	------------------------------------

2. Idade:

<input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 anos	<input type="checkbox"/> Entre 25 e 33 anos	
<input type="checkbox"/> Entre 33 e 40 anos	<input type="checkbox"/> Entre 40 e 50 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 50 anos

3. Escolaridade:

<input type="checkbox"/> Ensino médio completo	<input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto	
<input type="checkbox"/> Ensino superior completo	<input type="checkbox"/> Especialização	<input type="checkbox"/> Mestrado/Doutorado

4. Há quanto tempo você trabalha nesta instituição:

<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 a 3 anos	
<input type="checkbox"/> Entre 3 a 6 anos	<input type="checkbox"/> Entre 6 a 10 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 10 anos

5. Área de atuação na empresa:

Parte 2

Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO

Você encontrará uma série de afirmativas relacionadas a diferentes **VALORES** e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas.

Sua resposta deve **refletir a sua visão sobre o que de fato acontece na empresa** e não o seu grau de satisfação com o que ocorre. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo.

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
-----------------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------	---------------------------

Por favor, responda a todas as afirmativas, sem deixar nenhuma afirmativa em branco.

Item	IBACO - VALORES	1	2	3	4	5
1	A cooperação é mais valorizada que a competição					
2	As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados com menos recursos.					
3	As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas					
4	As iniciativas dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa					
5	A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada					
6	O espírito de colaboração e uma atitude considerada muito importante					
7	O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada					
8	Os empregados que conseguem fazer carreira são os que se esforçam e mostram vontade de aprender					
9	A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista					
10	Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas					
11	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas					
12	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada					
13	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude					
14	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados					
15	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.					

16	Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "vestem a camisa" da empresa.					
17	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos					
18	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas					
19	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado					
20	Os empregados que "vestem a camisa" são as figuras mais valorizadas dentro da organização					
21	As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.					
22	Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos					
23	Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.					
24	O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente					
25	Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados					
26	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.					
27	A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes					
28	A criatividade não é recompensada como deveria ser					
29	Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados					
30	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa					
31	A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados					
32	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades					
33	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa					
34	É muito difícil fazer carreira dentro da organização					
35	Os donos da empresa são admirados pelos empregados					
36	A ascensão profissional depende de sorte					
37	A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder					
38	É necessário centralizar para manter a casa arrumada					
39	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar					
40	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais					

41	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa					
42	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.					
43	Procura-se eliminar a pessoa mal vista					
44	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados					
45	O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção					
46	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa					
47	Investe-se no crescimento profissional dos empregados					
48	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade					
49	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos					
50	Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes					
51	O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" é facilitado e estimulado					
52	Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários					
53	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados					
54	As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados					
55	Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.					

Parte 3

Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO

Você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes **PRÁTICAS** e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas.

Sua resposta deve **refletir a sua visão sobre o que de fato acontece na empresa** e não o seu grau de satisfação com o que ocorre. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo.

1 Não se aplica de modo nenhum	2 Pouco se aplica	3 Aplica-se razoavelmente	4 Aplica-se bastante	5 Aplica-se totalmente
-----------------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------	---------------------------

Por favor, responda a todas as afirmativas, sem deixar nenhuma afirmativa em branco.

Item	IBACO - PRÁTICAS	1	2	3	4	5
1	A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante					
2	Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa					
3	O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes					
4	As decisões mais importantes são tomadas através de consenso da diretoria.					
5	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes					
6	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitas constantemente					
7	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação					
8	Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes					
9	A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa					
10	As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente					
11	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes					
12	As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado					
13	As mudanças são planejadas para terem efeito à curto prazo					
14	O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente					
15	As mudanças obedecem a um planejamento estratégico					

16	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação					
17	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado					
18	A dedicação dos empregados é recompensada					
19	As recompensas costumam ser dadas a grupos ou equipe de trabalho que se destacam e não individualmente					
20	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados					
21	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais					
22	As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos					
23	As inovações costumam ser introduzidas através de treinamento					
24	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados					
25	O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados					
26	Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas					
27	As promoções são definidas por avaliação de desempenho					
28	Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos					
29	As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade					
30	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas					
31	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões.					
32	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores					
33	Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes					
34	Prevalece um grande espírito de união entre os empregados					
35	Os chefes imediatos são como pais para os empregados					
36	As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.					
37	E prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados					
38	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis					
39	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família					

Obrigado por sua colaboração!