

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**Rafael Cedro Gomes**

**VALORES E PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR  
BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO**

**GOIÂNIA  
OUTUBRO/2018**

**Rafael Cedro Gomes**

**VALORES E PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR  
BANCÁRIO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Hérica Landi de Brito.

**GOIÂNIA  
OUTUBRO/2018**

Catálogo na fonte: Biblioteca FADISP

G633v Gomes, Rafael Cedro

Valores e práticas da cultura organizacional no setor bancário: um estudo de caso / Rafael Cedro Gomes – 2018.

71 fls; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado profissional em Administração -Goiânia, 2018.

Orientador (a): Prof. Dra. Hérica Landi de Brito

Inclui bibliografia

1. Cultura organizacional. 2. Valores - Crenças. 3. Política bancária I. Gomes, Rafael Cedro. II. UNIALFA – Mestrado em Administração. III. Título.

**CDU: 658**

**CENTRO ALVES DE FARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Folha de aprovação da dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves de Faria como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovado em 17 de outubro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Dr<sup>a</sup>. Hérica Landi de Brito – ALFA – Orientadora

---

Prof.<sup>o</sup> Dr. Bento Alves da Costa Filho – Avaliador

---

Prof.<sup>o</sup> Dr. Artur Vandrê Pitanga – Avaliador

**GOIÂNIA**  
**OUTUBRO/2018**

## **Dedicatória**

Quero dedicar esta dissertação à minha querida Mãe Hulda da Silva Cedro pelas boas regras e princípios transmitidos que guiaram o meu crescimento pessoal e que me tornaram no homem que hoje sou.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer a **Deus** por esta força interior que me tem dado para ultrapassar todas as barreiras que tenho enfrentado na minha vida. Quero agradecer também aos meus parentes e amigos, pelo que eles têm feito por mim.

À minha querida mãe e minha amada e companheira esposa **Zilda Moraes Vilela**, que são as mulheres de minha vida.

Aos meus **familiares e amigos**, que compreenderam a importância deste projeto e entenderam as minhas frequentes ausências e as muitas horas dedicadas a este trabalho.

Agradeço imensamente à Professora Doutora **Hérica Landi de Brito**, que dedicou seu valioso tempo e conhecimento ao meu favor. E a todo o corpo docente desta instituição de ensino.

Aos meus **professores do Mestrado**, por me acompanharem em toda essa longa caminhada e por me ensinarem o caminho certo a seguir.

**Às amizadas** que não ousou nomeá-las por ter receio de ser injusto e esquecer alguém, gratidão por terem vivenciado, mesmo muitas vezes sem saber, toda esta trajetória comigo!

A todos os **colaboradores de todos os níveis que trabalham em bancos** e contribuem com a sociedade!!

A todos os que direta e indiretamente contribuíram para a prossecução desta dissertação.

A todos o meu muito obrigado!

*A cultura pode ser uma questão muito complexa, pois envolve comportamentos e atitudes. Mas os esforços devem ser feitos por instituições financeiras e por supervisores para entender a cultura de uma instituição e como ela afeta a segurança e a solidez. Enquanto várias definições da cultura existem, os supervisores estão se concentrando as normas, atitudes e comportamentos da instituição relacionados à conscientização sobre riscos, riscos e riscos gestão ou a cultura de risco da instituição.*

*(Financial Stability Board 2014)*

## Resumo

GOMES, Rafael Cedro. **Valores e práticas da cultura organizacional no setor bancário: um estudo de caso**. 2018. 70 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação *Strict Sensu* em Administração, Centro Alves de Faria, Goiânia, 2018.

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores de um banco misto quanto à cultura organizacional em termos de valores e práticas. Tratou-se de uma pesquisa de natureza quantitativa, a partir da utilização do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), contendo sete fatores distribuídos em 94 questões e foram analisados estatisticamente por meio do *Software* SPSS versão 20, com posterior análise descritiva. Participaram do estudo 83 bancários de 4 agências da cidade de Goiânia-GO, Brasil. Os resultados demonstraram que em relação às práticas e valores instituídos pela Gestão de Pessoas desenvolvidas no banco estudado, o Fator mais proeminente foi o 'Promoção Relacionamento Interpessoal' com média 3,6 e mediana 4,0; em seguida o Fator 'Integração Externa' com média de 3,6 e mediana 3,6; o terceiro fator mais evidente nos resultados foi o Fator 'Profissionalismo Cooperativo', com média 3,4 e mediana 3,4. Já os fatores menos proeminentes foi o Fator 'Profissionalismo Competitivo', com média 2,8 e mediana em 2,8; o outro fator com menor média foi o 'Rigidez na Estratégia Hierárquica de poder', com média 2,8 e mediana 2,8. As conclusões são de que, de modo geral, os colaboradores se sentem satisfeitos em relação aos incentivos de profissionalismo, e também satisfeitos com o ambiente proporcionado pelo banco. A eficácia da cultura no Banco Misto está associada ao desenvolvimento do capital humano e os altos níveis de envolvimento dos entrevistados, denotando como a política desenvolvida em relação às práticas e valores asseguram uma boa prática profissional entre os profissionais. O Banco está focado em práticas de planejamento estratégico, tomada de decisões, atendimento ao cliente externo e interno, promoção de relações interpessoais e satisfação em manter a coesão interna, fatores que justificam a atual posição do banco no Brasil. A forma em que os valores centralizadores e autoritários se apresentam no Banco dificulta o crescimento e reconhecimento profissional, na pesquisa indicou não ser um fator proeminente no Banco estudado, em determinadas situações, na opinião dos bancários, o banco desenvolve uma política rígida, ou seja, não concede aos bancários uma postura pautada para tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Valores. Crenças. Política Bancária.

## Abstract

GOMES, Rafael Cedro. **Values and practices of organizational culture in the banking sector: a case study.** 2018. 70 f. Research Project (Master in Administration) - Strict Sensu Post-Graduation Program in Administration, Centro Alves de Faria, Goiânia, 2018.

The present study had the objective of analyzing the employees' perception of a mixed bank regarding the organizational culture in terms of values and practices. This was a quantitative research in which the data were collected through the Brazilian Instrument for Evaluation of Organizational Culture (IBACO) containing seven factors distributed in 94 questions and analyzed statistically through SPSS Software version 20, with further analysis descriptive. The study included 83 banks from 4 agencies in the city of Goiânia-GO, Brazil. The results showed that in relation to the practices and values established by the People Management developed in the studied bank, the most prominent factor was the 'Promotion of Interpersonal Relationships' with a mean (3.6) and a median of 4.0, followed by the External Integration Factor (3,6) and the median (3,6), the third most evident factor was the 'Cooperative Professionalism' Factor with mean (3,4) and median (3,4). The least prominent factors were the 'Competitive Professionalism' Factor with a mean (2.8) with a median of (2.8). The other factor with a lower mean was 'Rigidity in Hierarchical Power Strategy' with a mean of 2.8 with a median (2.8). The conclusions are that, in general, employees feel satisfied about the incentives of professionalism, they feel satisfied with the environment provided by the bank. The effectiveness of culture in Banco Misto is associated with the development of human capital and the high levels of involvement of the interviewees, denoting how the policy developed in relation to practices and values ensure a good professional practice among them. The Bank is focused on strategic planning, decision making, external and internal customer service, promoting interpersonal relationships and satisfaction in maintaining internal cohesion, factors that justify the bank's current position in Brazil. The way in which the centralizing and authoritarian values are presented in the Bank makes it difficult for the professional growth and recognition, in the research indicated that it is not a prominent factor in the Bank studied, in certain situations in the opinion of bankers, the bank develops a rigid policy, does not grant its employees autonomy to make decisions, therefore, the employee must comply with the rules and value the hierarchy.

**Keywords:** Organizational Culture. Values. Beliefs. Banking Policy.

## Lista de siglas

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CNB	Confederação Nacional dos Bancários
DRS	Desenvolvimento Regional Sustentável
DF	Distrito Federal
GEFACESOM	Grupo de Pesquisa Faces da Cultura e Comunicação Organizacional
IBACO	Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
PDV	Plano de Demissão Voluntária
PDI	Programa de Desligamento Incentivado
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNIALFA	Centro Universitário Alves Faria

## Lista de Figuras

Figura 1 - Tipologia Cultural de Cameron e Quinn.....	25
---	----

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Síntese de pesquisas correlatas sobre cultura organizacional.....	31
--	----

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos participantes (N = 83).....	48
Tabela 2 – Análise dos fatores do Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura. .....	49
Tabela 3 – Parâmetros e comparação dos fatores em relação ao gênero.....	50
Tabela 4 – Parâmetros e comparação dos fatores em relação à idade. ....	50
Tabela 5 – Parâmetros e comparação dos fatores em relação ao cargo. ....	51
Tabela 6 – Parâmetros e comparação dos fatores em relação ao tempo. ....	51
Tabela 7 – Parâmetros e comparação dos fatores em relação à escolaridade.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 Cultura Organizacional.....	20
2.1.1 Definição e características da cultura organizacional.....	20
2.1.2 Surgimento e desenvolvimento da cultura organizacional.....	28
2.2 Estudos correlatos sobre Cultura Organizacional .....	30
2.3 Política de cultura Bancária.....	34
2.3.1 Definição e histórico de bancos.....	34
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
3.1 Delineamento da pesquisa .....	43
3.2 Localização e período do estudo empírico .....	44
3.2.1 Participantes.....	45
3.2.2 Instrumentos.....	45
3.2.3 Procedimentos metodológicos .....	46
3.4 Análise dos dados estatísticos .....	47
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1 Caracterização sociodemográfica .....	48
4.2 Análise dos sete fatores da IBACO .....	49
4.3 Discussão.....	52
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)..</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO GERAL SOCIODEMOGRÁFICO .....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL (IBACO).....</b>	<b>68</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa intitulada “Valores e práticas da cultura organizacional no setor bancário: um estudo de caso” advém da preocupação do autor em contribuir com achados para a literatura, da importância do alinhamento da cultura organizacional desenvolvida em banco com a percepção real de seus colaboradores. Segundo Robbins (2009), a cultura organizacional pode ser definida como um sistema de valores e práticas compartilhados pelos membros, que diferencia uma organização das demais em seus aspectos organizacionais bem sucedidos.

O sistema bancário, que passou por mais de três décadas de crescimento contínuo, devido à crise econômica geral de hoje, está em um ponto de virada crítico. Na Grécia, como em quase todos os países da Europa, há uma operação mista de bancos. A desvantagem da difícil condição que enfrentam é a de que há problemas na concorrência no setor bancário, que finalmente conquistaram grandes fatias de mercado em um pequeno número de grupos. O desenvolvimento de recursos humanos e as estratégias da cultura organizacional é, sem dúvida, um processo que contribui para o crescimento e desenvolvimento das pessoas que trabalham no banco. Na maioria das vezes, é o contexto em que os funcionários desenvolvem suas habilidades, experiência e conhecimento. O desenvolvimento da cultura organizacional é uma característica central da gestão estratégica de recursos humanos (BELIAS, 2015).

A cultura é considerada recentemente pelos pesquisadores como um dos fatores importantes que afetam o desempenho a longo prazo de organizações. Uma pesquisa internacional teve como objetivo apresentar as características culturais gerais dos principais bancos que operam na Região de Vlora, e seu impacto no desempenho desses bancos. Esta pesquisa analisou se esses perfis culturais semelhante ao perfil cultural que contribui para o alto desempenho da organização, e a liderança bancária deve estar ciente e informado sobre o conceito de cultura e seu impacto, e assim, ajudar a preparar os colaboradores destes aspectos. Líderes podem usar “*outsourcing*”, confiando a implementação de treinamento de pessoal para os especialistas (LESKAJ, LIPI, RAMAJ, 2013).

Ainda, sobre cultura em bancos, o desempenho da organização depende em um conjunto de fatores e cultura organizacional é não é o único fator, embora ainda

permaneça muito importante na verdade, e hoje em dia a sua impacto é muitas vezes ignorado ou não reconhecido pelo liderança da organização em Albânia. Líderes de organização tendem a colocar ênfase em outros fatores para aumentar desempenho. Isso vem do fato de que eles não reconhecem o termo cultura organizacional e seu impacto no desempenho do banco (KUME, LESKAJ, 2006).

Entretanto, para Meneses *et al.* (2015), nem todas as culturas existentes dentro de um ambiente de trabalho atuam sempre em harmonia. A cultura organizacional influencia direta e indiretamente os comportamentos e a produtividade do trabalho das pessoas envolvidas com a organização. Para Robbins (2009), a cultura organizacional ainda inclui expectativas, experiências, filosofia e valores de uma organização que a mantém unida, e é expressa em sua autoimagem, funcionamento interno, interações com o mundo exterior e expectativas futuras.

Barreto *et al.* (2013) compreende que a cultura organizacional está relacionada à abordagem estratégica e coerente de ativos valiosos de uma organização ou empresa, em que as pessoas que trabalham nela contribuem individual e coletivamente para a realização de seus objetivos. A satisfação profissional dos recursos humanos pode ser vista como um conjunto de políticas inter-relacionadas com fundamentos ideológicos e filosóficos, que fazem parte notadamente da cultura de uma organização.

Robbins (1993) descreveu que a satisfação no trabalho é uma dimensão da avaliação da cultura organizacional, considerando que a satisfação no trabalho é o resultado da diferença entre os resultados que um funcionário espera receber e aqueles que ele realmente recebe. Portanto, a satisfação no trabalho está relacionada às características do trabalho e é avaliada de acordo com o que os funcionários percebem como sendo importante e significativo para eles. Para Andrade *et al.* (2013), pode-se argumentar que uma cultura tem um efeito positivo na satisfação de seus colaboradores, podendo ajudar a criar uma cultura de “alta performance” que produziria um alto nível de desempenho nos negócios.

Os estudos acerca da cultura organizacional no setor bancário surgiram em discussões recentes, como um tópico de importância fundamental, a partir de duas preocupações: restaurar a confiança do público no sistema bancário e melhorar a estabilidade financeira a partir da crise de 2008, em todo o sistema financeiro mundial (CESAR, 2010).

De acordo com o Banco Central do Brasil (2013), o desenvolvimento saudável da intermediação financeira é condição necessária para que seja consolidada a estabilização econômica de um país, assim como para criar requisitos essenciais à retomada da atividade econômica. Compreende, assim, a importância dos bancos para a sociedade e a relevância de se conhecer a situação econômico-financeira destas instituições (Banco Central do Brasil, 2013).

De acordo com César (2010, p. 29), o sistema financeiro brasileiro sofreu em geral

[...] profundas alterações, nos últimos trinta anos do século XX. O setor especializou-se por segmentos, fazendo com que cada instituição financeira tivesse papel especialmente definido no sistema. Houve concentração no setor bancário brasileiro, com grande número de fusões e incorporações. Além disto, o sistema financeiro sofreu a influência de diversas forças, que direcionaram ou alteraram os rumos dos eventos, como questões sociopolíticas, regulacionais, econômicas, mercadológicas e tecnológicas. Os resultados da reforma bancária e da atuação dessas outras forças foram, dentre outras, as seguintes: modernização do sistema financeiro, melhor qualidade dos serviços prestados, internacionalização do crédito, maior facilidade de controle sobre as instituições financeiras e o desenvolvimento nacional na área de tecnologia da informação.

Os bancos estão inseridos no contexto econômico e ao longo do tempo sofreram impactos. Diante da necessidade de mudanças na década de 1990, o mercado bancário brasileiro teve que se reestruturar, para se manter competitivo (CESAR, 2010). Ainda nessa perspectiva, nota-se que o aumento generalizado e intenso do crédito de 1992 a julho de 1994,

[...] pode ser explicado como resposta dos bancos de varejo a três fatores. O primeiro era a queda da receita nas operações com títulos, decorrente da forte redução da dívida pública em mercado no Plano Collor, de março de 1990, e do fim das aplicações overnight no Plano Collor II, de janeiro de 1991. O segundo fator era o cenário econômico mais favorável, com a volta dos recursos externos em 1992 e a retomada do crescimento econômico. O terceiro era a perspectiva de queda da inflação, o que recomendava ampliar de imediato o crédito para não ter que fazê-lo sob as previsíveis restrições da fase inicial de um futuro programa de estabilização (CARVALHO, OLIVEIRA, 2002, p. 74).

Houve uma série de ações para modernização e aumento da competitividade do setor bancário, uma vez que acreditava-se que os Bancos públicos não poderiam mais trabalhar sem uma visão clara de que era um banco comercial, a despeito de ser um banco governamental com uma responsabilidade social (CESAR, 2010).

O sistema bancário nacional, devido à crise econômica de 2008 até os dias de hoje, está em um ponto crítico. O segmento enfrenta problemas na concorrência, que conquistou grandes fatias de mercado em um pequeno número de grupos. O desenvolvimento de recursos humanos e as estratégias da cultura organizacional é, sem dúvida, um processo que contribui para o crescimento e desenvolvimento dos bancos. No Brasil,

[...] o primeiro efeito do pânico no mercado financeiro internacional após a queda do banco Lehman Brothers foi a desvalorização do real. Entre os dias 15 de setembro e 16 de outubro de 2008, o dólar acumulou valorização de aproximadamente 20%, refletindo um movimento onde os investidores estrangeiros se desfaziam de suas posições no mercado nacional para cobrir os prejuízos incorridos no exterior. Desta forma, o dólar seguiu em patamares elevados até o primeiro semestre de 2009 quando iniciou uma trajetória de queda (ARANTES, ROCHA, 2012, p. 2).

Assim, essa temática assume uma importância ainda maior no contexto do Banco estudado, que, ao final de 2017, passou por um processo de se adaptar às profundas alterações ocorridas no sistema financeiro brasileiro, capitaneadas pelas mudanças tecnológicas, que oportunizaram novos modelos de atuação para os bancos, passando por uma nova reestruturação. O Banco enxugou suas operações, realizou a reformulação com foco no remanejamento de pessoal entre as diversas praças, para reforçar o atendimento aos clientes onde há maior demanda. Em relação à gestão de pessoas, nesse processo, criou estratégias para que os colaboradores que aceitassem as mudanças recebessem um incentivo financeiro para o deslocamento e, em alguns casos, foram até promovidos.

Considerando a relevância do setor bancário para o crescimento econômico e sua complementaridade com recursos financeiros para o grande interesse econômico, é relevante compreender a cultura organizacional em bancos, tanto para a própria instituição bancária, como a sociedade acadêmica e científica, pois, a cultura não só determina a eficácia da compensação na influência do comportamento dos funcionários, mas, também pode induzir os funcionários a trabalhar de forma consistente com os valores declarados pelo banco, particularmente ao alcançar os resultados positivos.

Estudos correlatos (ANDRADE *et al.* 2013; FERREIRA *et al.* 2013; DIAS *et al.* 2014; BARRETO *et al.*, 2013; BORGES, 2010; CÉSAR; 2010; QUEIJA, 2015; TOMÉ, 2016) identificaram a importância da cultura organizacional em bancos, e levaram à reflexão sobre a relevância em se mapear a cultura, a partir da percepção

dos colaboradores. Estes estudos afirmam que os resultados mostram que existe uma correlação significativa e positiva entre a rentabilidade dos bancos, a partir da satisfação de seus recursos humanos.

Já pesquisas abrangentes e direcionadas sobre cultura organizacional e comportamento organizacional mostraram que funcionários caracterizados por altos sentimentos de satisfação no trabalho tendem a ser mais produtivos, mais comprometidos com seu trabalho e menos propensos a renunciar (BORGES, 2010; CÉSAR, 2010; QUEIJA, 2015).

Nesse sentido, o objetivo do presente estudo é analisar a cultura organizacional em termos de valores e práticas, em um banco misto, na percepção dos colaboradores. Os objetivos específicos são: identificar qual(is) o(s) valor(es) predominante(s) na organização; identificar qual(is) a(s) prática(s) cultural(is) que mais se estabelece(m) nesta organização; caracterizar os participantes quanto a variáveis sociodemográficas; e ainda analisar diferenças na cultura organizacional em relação aos fatores sociodemográficos.

A fim de compreender o objeto de estudo da pesquisa, a escolha do segmento bancário se deu principalmente devido ao momento de transformação que este atravessa na realidade nacional. O setor bancário é um fator integrante da economia, na maioria das sociedades contemporâneas. Uma instituição bancária desempenha um papel intermediário entre os investidores, associando necessidade do empreendedor ou do indivíduo, para fazer um negócio de investimento, com a necessidade de economizar (DIAS, *et al.*, 2014).

As organizações são atingidas frequentemente por profundas transformações de ordem política e econômica, e adaptar-se às novas ordens não é só uma necessidade, mas, antes de tudo, uma questão de sobrevivência. As instituições bancárias estão cada vez mais globalizadas, estão sendo constantemente testadas pelos seus clientes, pelos seus colaboradores e principalmente ameaçadas pelos seus concorrentes. Por isso, o interesse do autor em conhecer a realidade da cultura organizacional em uma instituição financeira.

A pesquisa é relevante visto que, ao se mapear a cultura de uma organização, poder-se-á identificar a

[...] percepção dos empregados, compreendendo como está a identificação dos valores e práticas norteadores das atitudes e comportamentos dos membros, favorecendo a visão da cultura como uma

variável para esta organização. Além do mais, os estudos sobre prática e valores culturais em bancos contribuem para aumentar a produção científica, além de auxiliarem para futuros estudos sobre o tema (QUEIJA, 2015, p. 38).

Durante muito tempo, a cultura organizacional tem sido considerada importante para as organizações nas publicações científicas. No entanto, a pesquisa sobre cultura organizacional tem sido relativamente limitada, ao tratar da cultura organizacional no segmento bancário (ROBBINS, 2009).

Este estudo deve contribuir com o mapeamento da Cultura Organizacional nas diversas organizações, principalmente na realidade bancária, a partir de seus impactos e melhorias na relação de trabalho de uma gestão de pessoas eficiente.

A dissertação se encontrará dividida em três Capítulos: no primeiro será descrito o Referencial Teórico, abordando a cultura organizacional em bancos e outros tipos de organização, contextualizando as literaturas sobre a temática e, por fim, a política bancária e pesquisas correlatas; no segundo Capítulo descreve-se os aspectos metodológicos relacionados à realização da pesquisa de campo e coleta dos dados. No terceiro Capítulo, apresenta-se a pesquisa de campo, a coleta e análise dos dados, com reflexões sobre o objetivo proposto, respondendo à problematização sobre a percepção dos bancários em relação à cultura organizacional do Banco. Ao final, são realizadas as conclusões do trabalho desenvolvido. E em seguida serão realizadas recomendações para que o Banco as utilize, caso entenda viáveis. Posteriormente, serão apresentadas as referências bibliográficas, os apêndices e anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo descreve as definições e o surgimento da cultura organizacional, dando ênfase em estudos nacionais empíricos que tratam da cultura organizacional, inclusive em bancos. Ao final, estão descritas as características do segmento bancário, a fim de subsidiar a pesquisa empírica.

A análise mostrará que, se um sistema financeiro moderno deseja ser eficaz, ele deve ser competitivo em termos de produtos e serviços oferecidos, para que possa acompanhar os melhores desenvolvimentos internacionais. A cultura organizacional e o gerenciamento organizacional são importantes para os bancos, porque sua sobrevivência depende da satisfação do cliente. Aqueles que não atendem às expectativas de seus clientes dificilmente sobrevivem. Os desafios enfrentados no campo da gestão organizacional são ainda maiores para os bancos de hoje. A gestão de recursos humanos contribui para o desenvolvimento do sistema bancário, para a obtenção de gerentes adequados, para a satisfação no trabalho dos funcionários e para a manutenção/retenção de funcionários talentosos.

### 2.1 Cultura Organizacional

#### 2.1.1 Definição e características da cultura organizacional

A cultura organizacional refere-se às crenças e valores que existem nas organizações por um longo tempo, e às crenças da equipe e o valor previsto de seu trabalho, que influenciará em suas atitudes e comportamentos (MENESES, *et al.*, 2015). Os administradores costumam ajustar seu comportamento de liderança para realizar a missão da organização, o que pode influenciar a satisfação no trabalho dos funcionários (LAS CASAS, 2013).

Para Schein (2009) cultura é:

[...] um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, em um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas. Quando alguém introduz a cultura no plano que orientam e restringem o comportamento da organização e de seus grupos internos, pode-se ver claramente como a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a

essência da liderança e fazem-nos perceber que a liderança e cultura constituem lados da mesma moeda (SCHEIN, 2009, p. 1).

Segundo Las Casas (2013, p.105), “cultura organizacional é o conjunto de concepções, normas e valores submersos à vida de uma organização e que devem ser comunicados a seus membros através de formas simbólicas tangíveis”. Já para Varjão e Vegner (2013), a cultura organizacional é conceituada sob óticas de autores diferentes, possuindo várias definições, mas em suma refere-se à satisfação do colaborador em relação ao ambiente de trabalho, que se transforma em ações, reações e decisões dos indivíduos, provocando impactos positivos ou negativos na organização.

Schein (2009) define cultura organizacional como um conjunto de representações e ideias propostas por um líder e, quando validada sua aceitação, é ensinada aos novos membros do grupo: a maneira correta de pensar e agir. Neste contexto, na conceituação de Schein (2009, p. 16), provavelmente a mais completa, “a cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna”. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

De acordo com Barreto *et al.* (2013, p. 34-35) “a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos”, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional.

Importante utilizar aqui a definição de cultura para Robbins (2009), em que o mesmo diz ser necessário não confundir cultura organizacional com satisfação do trabalho:

O conceito de cultura organizacional não deve, por sua vez, ser confundido com o conceito de satisfação, mesmo havendo pontos semelhantes entre ambos, o primeiro trata-se de um conceito descritivo, já que as pesquisas sobre cultura organizacional têm buscado medir como os funcionários vêem sua organização: ela estimula o trabalho em equipe? Recompensa a inovação? Reprime iniciativas? Já a satisfação com o trabalho é um conceito voltado para a avaliação, procurando medir a resposta efetiva ao ambiente de trabalho (ROBBINS, 2009, p. 89).

A ideia essencial que reside nesse procedimento de análise cultural é que, a partir de consistências e inconsistências culturais reveladas, é possível acessar os aspectos culturais reais da organização. Outro modo de explicar o significado de cultura organizacional, tendo também como orientação a perspectiva psicológica, está em compreender o fenômeno por meio da construção de sentidos individuais, que, ao serem compartilhados, repercutem em sistemas padronizados organizacionais. Estes orientam os processos perceptivos, a construção da memória e do raciocínio e os modos de agir (BORGES; MOURÃO, 2013).

Caracteriza-se como estruturas cognitivas, nas quais o repertório de uma pessoa é retido e organizado, o qual, por sua vez, influencia a aquisição e o processamento de novas informações. Por exemplo, acredita-se que as pessoas, a princípio, são confiáveis, até que elas demonstrem o contrário; a tendência é que, em situações novas de interação social, o comportamento das pessoas será franco, sincero, aberto e com a expressão de confiança (BORGES; MOURÃO, 2013).

Na visão de Schein (2009, p. 198), cultura organizacional “é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Em relação aos elementos da cultura, tem-se os artefatos, valores e pressuposição básica. Os artefatos incluem quaisquer elementos tangíveis ou visíveis em uma organização Schein (1989), por exemplo, arquitetura, instalações, escritórios, mobiliário, tecnologia, produtos, linguagem, código de vestimenta, piadas de escritório, modos de adereço, mitos, histórias. São os elementos visíveis em uma cultura, fáceis de observar, mas difíceis de decifrar. Assim, artefatos verbais, comportamentais e físicos, que podem ser reconhecidos pelas pessoas, podem ser vistos, sentidos e ouvidos (SCHEIN, 1989).

Valores esposados são os valores declarados e regras de comportamento na organização. É como os membros percebem a própria organização e como a apresentam aos outros, as estratégias, objetivos, filosofias e justificativas estabelecidas. As suposições básicas compartilhadas são comportamentos garantidos que são profundamente incorporados, geralmente inconscientes e difíceis de reconhecer internamente (SCHEIN, 2009).

A proposição da análise cognitiva pode ser necessária para componentes básicos da maioria dos modelos de cultura organizacional, chamados elementos culturais. Extraíndo elementos da cultura organizacional, de acordo com a definição de Schein (2009), componentes elementares da cultura podem ser considerados como valores, normas e padrões culturais, desenvolvidos e distribuídos na comunidade social. Em relação à cultura organizacional, esta coletividade, que é baseada em uma comunidade de valores, normas e padrões, é a organização. Os componentes da cultura organizacional se entrelaçam, dando origem à cultura.

Os conceitos mais básicos de valores ou suposições, que incluem os princípios fundamentais, perguntas sobre a relação com a organização (identidade), um homem na organização, a natureza do meio ambiente e outras questões “existenciais”, permanecem o núcleo da cultura. Com relação a valores, por sua vez, estendem-se as normas sociais, geralmente compreendidos como moldar o comportamento dos membros da organização, que toma a forma de injunções ou proibições.

Assim, Schein (2009) destaca que a cultura de uma organização pode ser analisada em três aspectos principais:

- Produtos visíveis: corresponde ao ambiente construído da organização, *layout*, comportamentos visíveis das pessoas;

- Valores: são difíceis de serem observados diretamente, mas segundo o autor, geralmente expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações;

- Pressupostos básicos: normalmente são inconscientes, mas determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem (SCHEIN, 2009, p. 198).

Borges e Mourão (2013) definem a cultura organizacional por meio de alguns elementos considerados fundamentais e propõem quatro categorias de análise da cultura em organizações, como modo de orientar o processo de investigação:

- a) Os mitos (relatos de situações ocorridas no passado, destituídas de comprovação) e as sagas (relatos de fatos considerados heroicos, que idolatram o percurso dos participantes da organização, enfatizando os obstáculos enfrentados e como foram superados);

b) O tipo de linguagem (jargões e termos utilizados pelas pessoas para se comunicarem) e as metáforas mais comuns (fornecem uma interpretação dos eventos sociais que ocorrem na organização e os conectam à realidade social);

c) Os rituais e as cerimônias (atividades planejadas que expressam o que é considerado certo e desejável); e

d) O sistema de valores (aquilo que é considerado certo para o êxito da organização e, portanto, deve ser um guia para o comportamento das pessoas no dia a dia) e as normas de comportamento (regras que orientam procedimentos ou comportamentos considerados padrão, para a maior parte das situações vivenciadas na organização).

As culturas organizacionais possuem como característica serem relativamente estáveis. Essa característica pode ser alterada de modo gradual e lento, com eventos que ameacem a organização ou ainda em caso de fusão com outra organização. O compartilhamento de valores comuns é desenvolvido internamente nas organizações, pelo conjunto de inter-relações de seus colaboradores (LIMA; SILVA; HOROSTECKI, 2011, p. 34).

Já Robbins (2009, p. 375) comenta a necessidade de se compreender a existência de sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura organizacional. São as seguintes:

- Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos;
- Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;
- Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance;
- Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;
- Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos;
- Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

Barreto *et al.* (2013) descrevem que a tipologia cultural de Cameron e Quinn (2006) propõe quatro tipos de cultura (Figura 1), a saber:

Figura 1 - Tipologia Cultural de Cameron e Quinn.



Fonte: Cameron e Quinn (2006, p.50)

Cameron e Quinn (2006) compreendem que a Cultura clã enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.

A Cultura inovativa é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços.

A Cultura de mercado tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor.

A Cultura hierárquica é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associadas à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente

estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica (CAMERON, QUINN, 2006, p. 15).

Grande parte da cultura de um banco se desenvolve a partir de sua liderança, enquanto, por outro lado, uma cultura organizacional também pode afetar o desenvolvimento de sua liderança. Por exemplo, descobriu-se que o papel das expectativas de um supervisor tem uma influência positiva sobre os subordinados (PANZENHAGEN; NEZ, 2012). Uma outra implicação importante para o setor bancário é que grande parte das empresas de serviços financeiros tende a ter desafios maiores ao desenvolver uma cultura uniforme, que orienta as ações de todos os funcionários.

Para Panzenhagen e Nez, (2012), o dilema então posto é que os fenômenos culturais são construídos e processados, gerando acomodação e restrição às mudanças, que, ao mesmo tempo, impõem-se como essenciais e necessárias no contexto atual das organizações. Em muitos casos, a concretização profunda ou não dessas mudanças pode significar o marco divisório entre o desaparecimento súbito e a longevidade organizacional. O êxito obtido no passado deixou de constituir aval para que se possa ser bem-sucedido no presente.

Portanto, premissas culturais do tipo "quem faz a fama deita na cama" passaram a ter sua validade questionada e perderam força na atualidade. Estabelecer alinhamento entre valores centrais, missão (a razão de ser ou de existir de determinado agrupamento humano) e visão (aquilo que deseja ser) tornou-se essencial à sobrevivência, à expansão, ao desenvolvimento, à perenidade das comunidades humanas usualmente.

Nos estudos de Barreto *et al.* (2013, p. 4), nota-se que atualmente o estudo sobre cultura organizacional:

Está fundamentado em paradigmas oriundos da Antropologia, da Sociologia, da Psicologia e das Ciências Políticas. Notadamente, demonstra que revisão dessas influências pode ser agrupada em dois blocos. O primeiro percebe a cultura organizacional como um sistema sociocultural, partindo da ideia de que os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização. Essa abordagem é compatível com a visão de Hofstede (1991), que reconhece que a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais, sociais etc.). Para o autor, a cultura determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo.

É relevante frisar, ainda, que as culturas são consideradas como fortes e fracas. Tanure (2007) afirma que as culturas fortes significam quase levar a integração normativa ao extremo, pois uma cultura muito forte pode influenciar ou não no desempenho de uma instituição. Apesar de muito se dizer que culturas fortes são culturas mais eficientes, nem sempre são como aparentam, sendo que, quanto mais fortes, mais difícil de reparar os erros da instituição. As culturas fracas apresentam-se como culturas sem integração normativa, sem regras e sem valores, em que os indivíduos seguem para lados opostos ao determinado pela instituição.

É notório que o conceito de cultura numa empresa não pode ser atribuído a uma única definição, porque se torna difícil defini-la, uma vez que, em geral, o conceito de cultura advém da antropologia cultural. Referência ao máximo por toda definição, Schein (1985) afirma que Cultura é um conjunto estruturado de pressupostos básicos que foram descobertos ou desenvolvidos por um grupo estruturado, à medida que aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que tiveram um bom desempenho no anteriormente considerado de aplicação geral e, portanto, pode ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir esses problemas.

É digno de nota também que o conceito de cultura pode ser melhor entendido por meio das interações observadas entre organizações e funcionários, e não se pode dizer que eles estão sujeitos à limitação de perto em questões de cultura puramente comercial, mas contêm um subconjunto de normas e valores (PANZENHAGEN, NEZ, 2012). A cultura organizacional está intrinsecamente ligada a fatores humanos e pode ser dividida nas funções Consistência e Identidade, distinta do ambiente externo e do grau de atração do pessoal (PANZENHAGEN, NEZ, 2012).

O papel da cultura na organização empresarial visa o desenvolvimento e planejamento da gestão de recursos humanos, aprendizado e evolução, relações de trabalho e clima de trabalho nos negócios, saúde, segurança, prosperidade e realização de requisitos regulatórios para empregados, igualdade de oportunidades e qualquer outro assunto relacionado à relação de emprego. Afeta, ainda mais e principalmente, a capacitação da organização para atingir os objetivos da empresa e fornecer orientação e suporte em todas as questões relativas aos funcionários.

O principal objetivo da cultura organizacional é garantir que as políticas e práticas da organização estejam relacionadas ao emprego e ao desenvolvimento humano e às relações entre administração e trabalho. A função de gestão organizacional pode desempenhar um papel importante na criação de um ambiente que permita que as pessoas façam o melhor uso de seu potencial, tanto em benefício da organização quanto de si mesmas.

Nota-se, ao longo das definições, que os valores e comportamentos contribuem para um bom ambiente social de uma organização. A cultura organizacional inclui as expectativas, experiências, filosofia e valores de uma organização que se mantêm unida, e é expressa em sua autoimagem, funcionamento interno, interações com o mundo exterior e expectativas futuras. Baseia-se em atitudes, crenças, costumes, e regras escritas e não escritas compartilhadas, que foram desenvolvidas ao longo do tempo e são consideradas válidas.

Para Schein (1985), a cultura também é mostrada nas formas como a organização conduz seus negócios, trata seus funcionários, clientes e a comunidade em geral. Ou seja, uma cultura contribui com o clima organizacional satisfatório, isso afeta a produtividade e o desempenho da organização e fornece diretrizes sobre atendimento ao cliente e serviço, qualidade e segurança do produto, atendimento e pontualidade e preocupação com o meio ambiente.

### **2.1.2 Surgimento e desenvolvimento da cultura organizacional**

Conforme Schein (2009) é fato que a partir das últimas décadas do século XX o estudo da antropologia reconheceu o conceito de cultura, desde a sua criação. Várias escolas de pensamento e metodologias dentro da disciplina influenciaram as definições formais de cultura, como o trabalho dos antropólogos Kroeber, Kluckhorn e Jaques, no início dos anos 1950. Entretanto, o estudo da cultura organizacional em órgãos públicos realmente se estabeleceu na disciplina de administração pública a partir dos anos 1970 e 1980. O primeiro estudo extensivo documentado do conceito de cultura organizacional apareceu em 1971, com o trabalho do sociólogo inglês Barry A. Turner.

A Cultura Organizacional em uma instituição, seja pública ou privada, surge através de um conjunto de fontes que partem, *a priori*, do Fundador ou Gestor da

empresa, e são baseados nas crenças, nos valores e nas suposições. Paralelamente, à medida que entram novos membros no grupo, novas crenças, hábitos e suposições são acrescentadas ao contexto filosófico da empresa e na aprendizagem dos demais membros do grupo, durante toda a história da organização (LAS CASAS, 2013).

Para Schein (2009, p. 45), é papel do fundador a

[...] criação da cultura organizacional de qualquer empresa. Após os fundadores decidirem qual é a razão de existência da empresa, missão e visão, eles definirão o futuro que ela terá e como ela irá crescer, qual a estratégia a ser utilizada, quais objetivos a serem perseguidos, qual estrutura organizacional a ser desenvolvida, que tipo de acompanhamento será feito, para saberem se há progresso e quais ajustes deverão utilizar, caso seja necessário. E, para a continuação da empresa e de sua cultura, os administradores escolherão outras pessoas para nela trabalhar e, assim, decidir qual perfil querem atrair, quais atributos e competências, como distribuir tarefas e responsabilidades, e como deve ser a relação interpessoal entre os membros da organização.

Desenvolver também é transformar. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 8), as transformações,

[...] inclusive as culturais, devem seguir os processos básicos da administração: visão clara do futuro e um líder transformador, planejamento detalhado, escolha dos recursos necessários e alocação adequada, preparação dos demais líderes, ação sobre as pessoas. Essas ações devem ser constantemente avaliadas para analisar se os objetivos estão sendo alcançados e descobrir se a transformação foi bem-sucedida ou não.

Após apreender as definições e surgimento da cultura organizacional, nota-se que as definições de cultura organizacional são bastante parecidas ou se complementam, e se faz necessário conhecer pesquisas e como a literatura vem tratando do assunto. Para Guimarães e Squirra (2007, p. 51) “os estudos culturais permitiram a compreensão da organização como um sistema de significado compartilhado, e, portanto, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, por meio da interação entre seus membros e entre si mesma e o seu ambiente”.

Por fim, Hernández e Gomez (2009) afirmam que no contexto organizacional as práticas de recursos humanos estão fortemente relacionadas com a Cultura Organizacional. De acordo com Heinzmann et al. (2009, p. 8), muitos são os pesquisadores que “reconhecem a reciprocidade existente na relação entre as práticas de recursos humanos e a Cultura Organizacional, ou seja, influencia no tipo

de práticas de recursos humanos a serem realizadas, enquanto as práticas necessitam se encaixar à Cultura Organizacional para serem efetivas e mantidas ao longo do tempo”.

## **2.2 Estudos correlatos sobre Cultura Organizacional**

O item é reservado a descrever as publicações incluídas na revisão de literatura, demonstrado assim, os objetivos, e resultados e pesquisas similares, para que se possa ter embasamento teórico empíricos de outros achados evidenciados na literatura nacional. Depois de realizada a busca não-sistemática de estudos empíricos nas plataformas das literaturas publicadas, foi realizada a leitura sistemática dos estudos que passaram pela triagem e tiveram seus conteúdos explorados para uma melhor compreensão dos estudos sobre cultura organizacional. Os estudos que não contemplaram os critérios de elegibilidade foram excluídos.

Os conteúdos temáticos que atenderam aos critérios foram inseridos em um quadro sinóptico, que consistiu na análise descritiva dos estudos divididos em quatro colunas: 1) autores; 2) objetivos; e 3) resultados das literaturas (Quadro 1). Para o desenvolvimento desse quadro foi utilizado o estudo de Pereira e Galvão (2014), que aborda a extração e síntese de dados.

**Quadro 1 – Síntese de pesquisas correlatas sobre cultura organizacional.**

Autores	Objetivos	Resultados
Andrade <i>et al.</i> (2013)	Analisar a relação existente entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, segundo a percepção dos colaboradores de agências matrizes e fusionadas de uma instituição bancária.	O contexto investigado foi o de uma instituição bancária privada, que passou pelo processo de fusão, compreendendo 13 agências situadas no Rio Grande do Sul. Os resultados revelam a existência de relação entre os fatores da cultura organizacional e a satisfação no trabalho, havendo distinções entre a percepção dos colaboradores das agências matrizes e fusionadas.
Ferreira <i>et al.</i> (2013),	Realizaram um comparativo a fim de demonstrar a manifestação da cultura dominante do Banco ABCD, nos seus veículos de comunicação, com a percepção de seus empregados.	Os resultados contribuem para afirmarem que a cultura foi identificada a partir dos valores da organização, divulgados amplamente pela organização. E, concluíram que a partir dos dados levantados, o Banco ABCD tem uma cultura de diferenciação, já que a cultura disseminada foi percebida como diferente da compreendida pelos empregados, uma vez que a cultura estabelecida pelos gestores não é única, e existem outras culturas que são transmitidas por subgrupos na organização.
Dias <i>et al.</i> (2014),	Desvelar os impactos decorrentes na cultura do banco incorporador, revelando algumas das contradições e dificuldades enfrentadas.	Das observações realizadas, um elemento da cultura organizacional do Banco Alfa ficou evidente: o hiato comunicacional a separar as pessoas da área estratégica e tática, das que trabalham na base operacional. Esse distanciamento pode ser atribuído à sua estrutura hierarquizada. É possível interpretar tal posição tendo em vista a política de recursos humanos funcional, na qual a autonomia e a identidade dos indivíduos são restritas.
Barreto <i>et al.</i> , (2013)	De conhecer as relações entre a cultura organizacional e a liderança desempenhada pelos gestores no contexto de 37 restaurantes de uma capital brasileira.	Concluíram que as correlações negativas entre a dimensão gerenciamento por exceção e a cultura inovativa e entre a dimensão consideração individualizada e a cultura hierárquica. Além disso, foi observado o predomínio das culturas clã e inovativa.
Borges (2010)	Examinar o papel das lideranças de instituições públicas e sua influência no desenvolvimento da cultura da inovação.	A coleta de dados primários foi feita por meio de levantamento de dados envolvendo a visão sobre liderança no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) a partir dos resultados obtidos da pesquisa de clima organizacional realizado pela Você S.A., em 2009, e concluíram a importância em se investir no aperfeiçoamento das competências de lideranças institucionais com vistas a favorecer a cultura da inovação.

César (2010)	A percepção que os funcionários tiveram das mudanças, enquanto perda ou ganho, em relação a três dimensões: Práticas de Recursos Humanos, Afiliação a Grupos e Pertinência à Empresa.	O referido caso apresenta uma fotografia sem retoques do estado psicológico de funcionários envolvidos em processos de mudança, e serve de subsídio para o desenvolvimento de programas de sensibilização para mudanças organizacionais. Tem os seguintes objetivos educacionais: 1. Analisar aspectos psicossociais relacionados aos processos de mudança e à competitividade; 2. Propiciar aplicação da teoria à prática, solicitando que os alunos desenvolvam um programa de sensibilização para mudanças organizacionais.
Lima, Silva e Horostecki (2001),	Analisar métodos para mensurar a cultura organizacional de uma organização	Concluíram que dentre as estratégias de mensuração de Clima Organizacional, o instrumento mais utilizado é o questionário, devido a relação de custo benefício para a organização e de não exposição dos pesquisados, o que possibilita, resultados mais próximos a realidade e maior fidedignidade ao instrumento.
Rocha e Pelogio (2014)	Explorar a cultura organizacional predominante em um Campus do Instituto Federal de Ensino situado em um estado do nordeste brasileiro	O percurso metodológico desta pesquisa teve a participação de 57 servidores ocupantes de diversos cargos. E, concluíram que aspectos específicos do indivíduo influenciam o seu modo de perceber a cultura predominante nessa instituição, o que evidencia a impossibilidade de se afastar os aspectos subjetivos do indivíduo quando se analisa a Cultura Organizacional, mesmo adotando-se um viés funcionalista.
Marchiori e Vilaça (2011)	Entender a cultura e a comunicação presentes em cada um dos ambientes organizacionais estudados	E, chegaram a seguinte conclusão de que cada organização deve ser entendida e percebida em suas singularidades, observando principalmente o que faz sentido em cada uma das realidades. Os estudos desenvolvidos revelam a existência de uma dinâmica que subverte algumas lógicas, como, por exemplo, a de dizer-se que as organizações avançam rumo a adoção de uma comunicação que se aproxima mais de uma perspectiva integradora e/ou relacional.
Gomes <i>et al.</i> (2017)	Demonstrar a influência da cultura organizacional na inovação a partir do modelo Schein	Aplicaram como instrumentos de pesquisa 164 questionários respondentes de uma instituição educacional de Santa Catarina. Contribuíram de maneira significativa ao trazerem os achados que demonstraram que comportamentos inovadores relacionados tem impacto positivo no desempenho de mercado. O modelo de Schein fornece uma estrutura para pensar sobre a cultura organizacional, promovendo a cultura de inovação.

Souza e Silva (2015)	Compreender o Clima Organizacional em três organizações do setor farmacêutico	E, a partir dos achados encontrados nesse estudo empírico, ficou evidenciando que o clima organizacional nas unidades investigadas sinaliza para uma cultura organizacional que poderá ser melhorada, continuamente, uma vez que as negociações são realizadas com inteligência, preparação e um sincero desejo de alcançar resultados (dada a relevância dos percentuais da percepção positiva dos inqueridos em relação às empresas investigadas). A pesquisa corroborou ainda com a vasta literatura brasileira, sobre a temática.
Romão <i>et al.</i> (2016)	Contribuir para o estabelecimento de diretrizes e políticas públicas para esse segmento profissional.	E, trazem a seguinte contribuição a esta pesquisa, em que os aspectos vinculados, de forma geral, à cultura organizacional valores e práticas nas Corporações e, de forma particular, às relações hierárquicas, à ambiência organizacional, às condições de trabalho, bem como aos aspectos inerentes à saúde e à qualidade de vida dos profissionais envolvidos na pesquisa, possibilitam apresentar algumas recomendações com vistas ao estabelecimento de diretrizes e políticas públicas para esse segmento profissional.
Wrubel <i>et al.</i> (2016),	Demonstrar a relação entre cultura organizacional e as práticas orçamentárias de uma organização.	Discutiram com propriedade ao afirmarem que a cultura organizacional da agroindústria apresenta indícios de influenciar positivamente a existência de controle rígido relacionado ao orçamento, na qual se constata que as pessoas se preocupam com o controle de custos no ambiente de trabalho.
Mirando et al., (2016)	Analisou a relação da cultura organizacional com a qualidade dos serviços prestados.	Percebe-se que a cultura da organização objeto de estudo está relativamente dentro do esperado, no entanto, tendo em vista certos aspectos analisados que obtiveram médias altas como 4,23 e 4,18 numa escala de variação entre 5 e 1, pode-se interpretar que a cultura organizacional da Br Malls impacta positivamente nos serviços prestados a seus clientes.

Fonte: Autor (2018).

Notou-se na descrição das pesquisas empíricas do Quadro 1, que a cultura inclui um conjunto de contratos implícitos que permitem às organizações delegar de forma mais eficaz suas práticas e valores. Porque os funcionários compartilham crenças (homogêneas) quando a organização tem uma cultura forte e usam regras similares e simplificadas para a tomada de decisões, tornando-se mais fácil a compreensão e assimilação da cultura.

As pesquisas mostraram que, quando a cultura está alinhada com o planejamento estratégico, facilita a criação de valor e garante mais execução eficaz das estratégias organizacionais entre os envolvidos, como nos achados de Borges (2010) e César (2010).

Após essa contextualização, constata-se que a cultura organizacional consiste em três dimensões inter-relacionadas: um sistema sociocultural do funcionamento percebido das estratégias e práticas da organização, um sistema de valores organizacionais e as crenças coletivas dos indivíduos que trabalham dentro da organização. A cultura organizacional é operacionalizada por diversas variáveis latentes: estrutura organizacional e finalidade, valores organizacionais, organização de tarefas, clima e valores e crenças individuais. Essas variáveis, por sua vez, são hipotetizadas para afetar o desempenho organizacional. No próximo item será descrita a política e cultura em bancos.

## **2.3 Política de cultura bancária**

### **2.3.1 Definição e histórico de bancos**

Arantes e Rocha (2012) descrevem que os bancos, em sua forma atual, com a complexidade dos produtos financeiros e de investimentos disponíveis, são um dos fatores mais importantes para fortalecer a economia. Sabe-se que os bancos são os intermediários entre o investidor e o poupador, associando a necessidade do empreendedor ou indivíduo de fazer um negócio de investimento - com a necessidade de poupar para depositar dinheiro em um banco.

Os bancos podem ser definidos como instituições cujas operações consistem em receber depósitos do público e conceder empréstimos. Estas instituições desempenham papéis importantes na economia como prestação de serviços de pagamento, transformação de ativos, gestão do risco, processamento de informações de demandantes de crédito e

monitoramento da aplicação dos recursos ofertados (ARANTES, ROCHA, 2012, p. 1).

Para Arantes e Rocha (2012), os bancos são o tipo mais típico e tradicional de sistemas financeiros intermediários e dominantes em todo o sistema de intermediação financeira. Uma definição poderia ser a seguinte: os bancos são intermediários financeiros, entre as unidades superavitárias e deficitárias da economia, melhorando a eficiência do sistema financeiro. O termo “banco” deriva da antiga palavra grega “trapézio” da qual eles vêm e as palavras latinas bank, banca e banque. Bancos simples existiam na antiga Atenas, e os primeiros bancos organizados, cobrindo uma ampla gama de trabalhos, apareceram pela primeira vez na Itália e Flandres, na Renascença.

Além disso, a operação do banco está diretamente entrelaçada com o conceito de “fé”, pois a transação entre um credor e um devedor de um devedor/tomador assume a existência da confiança. Em primeiro lugar, o credor acredita que o mutuário irá reembolsar o montante em termos específicos em um momento específico no futuro; por outro lado, o mutuário reconhece sua dívida. Nesse sentido, para realizar esse procedimento foi necessário um mediador confiável, que é o banco (Davis, 2000).

Dado o papel muito importante das instituições financeiras, nem todas as empresas podem funcionar como tal. Globalmente, apenas sob condições estritas é concedida autorização para um novo banco. Além disso, os bancos estão sujeitos a supervisão contínua para garantir sua solvência. De acordo com o quadro legislativo, os bancos são instituições de crédito, que são empresas envolvidas em aceitar depósitos ou outros fundos reembolsáveis do público e conceder créditos por conta própria. Além da definição acima mencionada, há outras características através das quais se destaca o seu papel complexo:

- ❖ Os bancos são reguladores de liquidez na economia.
- ❖ Os bancos são as taxas de criação de dinheiro.
- ❖ Dinheiro gerado através da sequência dinâmica de depósitos aceitos de instituições de crédito e empréstimos e créditos concedidos.
- ❖ Impacto nos diversos mercados monetários e de capitais nacionais e internacionais.

- ❖ Gerenciam fundos monetários, valores mobiliários e retornos de informações, riscos e o conceito de confiança, para que sejam instituições supervisionadas e controladas, quanto à confiabilidade, adequação de capital e solvência.
- ❖ São basicamente Companhias buscando “maximizar” o retorno sobre o patrimônio, sob certas condições.
- ❖ Levam uma certa política e buscam compensar os riscos associados à atividade.

Segundo Amihud e Miller (2010), na maioria dos países, o campo bancário é altamente regulado, devido ao seu status crítico dentro do sistema financeiro. A maioria dos bancos opera sob um sistema conhecido como fracionário, uma vez que possuem apenas uma pequena reserva dos fundos depositados e emprestam o restante para obter lucro. Eles geralmente estão sujeitos a exigências de capital mínimo, que são baseadas em um conjunto internacional de padrões de capital, conhecidos como os Acordos de Basileia.

Para Gonçalves (2007), a política bancária está ligada diretamente com os recursos humanos dos bancos, os quais são extremamente importantes, pois o setor bancário realiza prestação de serviços. A gestão de recursos humanos e gestão de risco são dois dos desafios mais básicos enfrentados pelos bancos. A maneira como gerenciam sua força de trabalho determina o sucesso das operações bancárias. Apesar das perspectivas de crescimento e do fato de que o banco deseja criar uma vantagem competitiva, o problema mais comum é a falta de integração cultural.

De acordo com Arantes e Rocha (2012), a chave do sucesso é antecipar possíveis conflitos, resultando em comunicação dos funcionários com os clientes e outras partes interessadas em cada etapa do processo. Bancos/instituições financeiras bem-sucedidos entendem o valioso papel dos recursos humanos durante períodos críticos, pois o medo da incerteza pode levar a sentimentos defensivos e negativos dos funcionários. E isso, por sua vez, pode levar à perda dos melhores funcionários do banco e, às vezes, dos clientes.

Para Amihud e Miller (2010), a cultura organizacional de um banco, como empresa, está localizada nos valores, atitudes e crenças. Executivos e gerentes devem considerar as diferenças, pontos fortes e fracos na cultura do banco e os possíveis conflitos que possam surgir, que devem ser identificados e resolvidos.

Ignorando essa tarefa importante, a necessidade de criar uma vantagem competitiva pode ser prejudicial a longo prazo. Em seguida, o desenvolvimento e a explicação da meta e dos objetivos que o banco deseja alcançar ajudarão a entender melhor o papel dos funcionários e os novos rumos a serem seguidos. Desta forma, os funcionários podem se sentir menos ansiosos sobre seu ambiente de trabalho.

Ainda segundo Amihud e Miller (2010), a comunicação é essencial e pode ajudar as pessoas a aliviar os rumores infundados e os medos e ansiedades desnecessários em instituições bancárias. E-mails semanais ou reuniões corporativas permitem que os administradores preparem o palco para possíveis mudanças futuras. Um boletim informativo mensal ou intranet também pode ser benéfico. Além disso, é necessário abordar efetivamente uma série de áreas em que pode causar preocupação, como subsídios, mudanças que possam ocorrer, possível reestruturação e seu impacto geral sobre funcionários, clientes e outras partes interessadas. A administração deve ser honesta sobre todas as mudanças que ocorrerão durante qualquer processo em um banco.

No caso de uma fusão, por exemplo, entre dois bancos, os funcionários devem lembrar que a fusão é um casamento entre as duas instituições, não apenas em termos de passivos e ativos, mas também em termos da combinação de cultura corporativa. A experiência tem mostrado que a condição de falha na avaliação e cuidado com a aplicação cultural pode até “descarrilar” as fusões. Por exemplo, se as culturas dos bancos forem muito diferentes, os gerentes e supervisores precisarão ter mais tempo para criar confiança e introduzir e implementar quaisquer mudanças.

Nesses casos, de acordo com Amihud e Miller (2010), a mão-de-obra precisa criar um bom relacionamento com a administração e com outros membros da equipe dos dois bancos. Ao se comunicar com a equipe, os gerentes de recursos humanos devem ter cuidado ao escolher as palavras que usam e devem ser completamente honestos com os funcionários. Eles não devem fazer promessas que não podem cumprir. Além disso, os funcionários devem sempre saber o que os supervisores esperam deles.

Para Arantes e Rocha (2012), o pessoal do setor bancário deve cooperar para lidar com cada mudança e deve haver um entendimento de que as mudanças levam tempo para serem implementadas. O objetivo final deve ser criar uma boa cooperação entre os funcionários, dentro dos parâmetros definidos. Uma das

questões mais difíceis enfrentadas pela gestão de recursos humanos é a demissão de funcionários.

O principal papel do departamento de recursos humanos em bancos é avaliar as necessidades da organização bancária nas posições a serem preenchidas, e as habilidades, conhecimentos e talentos da equipe. Em casos de crise, eles têm que decidir quantos e quais recursos humanos existentes permanecerão e devem informar aos funcionários que perderão seus empregos, além de tomar cuidado para treiná-los no mercado de trabalho. Para aqueles que ficam, os gerentes de recursos humanos devem garantir que os funcionários entendam a lógica por trás das decisões tomadas e tenham uma orientação clara e direta sobre novos papéis e responsabilidades.

Conforme Dell'Ariccia, Detragiache e Rajan (2008), uma questão crítica e muitas vezes negligenciada é a combinação de cultura de dois departamentos diferentes do setor bancário. Para proporcionar o sucesso da organização e um bom clima de cooperação, devem ser desenvolvidos camaradagem e otimismo, a fim de superar o medo e confusão. A comunicação é vital e os gerentes de pessoal devem considerar os tipos de comunicação entre os departamentos. O departamento de recursos humanos, com sessões de *feedback*, pode ajudar a integração da equipe e criar confiança nas relações de trabalho.

Em última análise, o sucesso de uma organização depende das pessoas que a definem. A adoção de práticas e recursos de RH de alto desempenho antes, durante e após qualquer mudança em potencial pode ajudar o banco a obter sucesso à longo prazo. Estudos têm mostrado que ambas as práticas dizem respeito à identificação de resultados de organizações, como a satisfação dos funcionários, mas também à margem de lucro do banco (DELL'ARICCIA, DETRAGIACHE, RAJAN, 2008).

De acordo com Amihud e Miller (2010), a eficácia da organização bancária não depende apenas de recursos financeiros, que estão disponíveis raramente, mas depende principalmente da qualidade e experiência de seus funcionários. As diferenças existentes entre dois ou mais bancos dependem do nível de qualidade de sua força de trabalho. Ao mesmo tempo, a diferença no nível de desempenho depende do nível de desenvolvimento de seus recursos humanos.

Portanto, a importância de qualquer organização depende do nível de desenvolvimento de recursos humanos, trabalhando para melhorar o desempenho

do grupo e individual, como ele se concentra em abordagens estratégicas avançadas, métodos de gestão, e afeta a dinâmica e os efeitos da organização bancária, que desenvolve suas atividades em um ambiente complexo e dinâmico.

Para Arantes e Rocha (2012), o desenvolvimento do potencial e dos recursos humanos deve ser consistente com as tecnologias e serviços de produção. A crescente importância da tecnologia da informação em qualquer negócio, e o fato de que a vantagem competitiva pode ser obtida através da experiência dos trabalhadores, aumentou a importância do valor estratégico da gestão de recursos humanos e do desenvolvimento dos funcionários. O desenvolvimento de recursos humanos pode levar à implementação de estratégias baseadas na inovação de produtos, qualidade, custo e realocação global.

A crise econômica que o país vem experimentando há vários anos não poderia deixar de afetar os bancos. Para que os bancos enfrentem e superem a crise bancária, devem ter pessoas competentes que saibam muito bem seu propósito e tenham talento e potencial. É evidente que a maioria dos bancos luta para emergir do “gargalo” da crise e é provável que nos próximos cinco anos complique ainda mais a situação. Devido à recessão econômica e aos baixos salários oferecidos, os bancos enfrentarão dificuldades para preencher as posições críticas necessárias à implementação de sua estratégia.

É amplamente sabido que o setor bancário exige habilidades excepcionais, já que é considerado uma das áreas que precisou de mais habilidades, devido ao rápido crescimento dos mercados emergentes, que inclui o processo de absorção e fusão. Outras áreas que exigem talento e habilidade são o gerenciamento da crescente complexidade, a redução da lealdade do cliente, a crescente competição por depósitos e a crise de empréstimos.

Para Amihud e Miller (2010), o banco é capaz de superar as dificuldades de priorizar a gestão de talentos e habilidades dos funcionários e sua satisfação. Mudar a forma como o banco gerencia as habilidades dos funcionários pode trazer melhorias e tornar a crise gerenciável. O processo de avaliação que ocorre a cada seis meses entre os funcionários e os gerentes (no caso do Banco estudado) mostra que os funcionários são uma prioridade para a instituição, dentro do contexto da cultura organizacional, portanto, esta abordagem, permite superar a maioria dos problemas.

É necessário refletir sobre a cultura organizacional em bancos, pois a cultura pode ser uma questão muito complexa, pois envolve comportamentos e atitudes. Mas os esforços devem ser feitos por instituições financeiras e por supervisores para entender a cultura de uma instituição e como ela afeta a segurança e a solidez. Enquanto várias culturas existirem, os supervisores estão se concentrando as normas, atitudes e comportamentos da instituição relacionados à conscientização sobre riscos: gestão ou a cultura de risco da instituição (FINANCIAL STABILITY BOARD, 2014).

Dias *et al.* (2014) descreve que é fácil ver, no entanto, por que a cultura não tem sido uma grande parte da regulação bancária. Variáveis como o capital e compensação são tangíveis e visíveis, por isso é fácil segmentá-los na formulação de regulamentos. Cultura, pelo contrário, é um conceito nebuloso que muitas vezes significa coisas diferentes para determinadas pessoas. Por ser confuso, a cultura tende a ser negligenciada. Além disso, tem-se um vasto corpo de pesquisa sobre capital, requisitos e compensação baseada em incentivos, mas pouco em cultura, pelo menos em economia. Esta omissão também adiciona às razões pelas quais a cultura recebeu relativamente pouca atenção até recentemente no discurso regulatório. No entanto, a desatenção ao significado da cultura limitou a capacidade de projetar regulamentações que lidam proativamente com problemas previsíveis. É improvável, contudo, que a futura regulamentação bancária opere em um vácuo de cultura.

Para Ferreira *et al.* (2013), a cultura em bancos não só determina a eficácia da compensação em influenciar comportamento do empregado, mas também pode induzir funcionários para trabalhar de uma maneira consistente com os valores declarados da organização, já que alcançar este resultado via contratos formais pode ser dispendioso ou inviável.

Van den Steen (2010) desenvolve uma teoria interessante de cultura baseada em duas ideias importantes. a primeira ideia, familiar de pesquisas anteriores, é que a cultura é sobre valores compartilhados e crenças. A reviravolta, porém, é que as crenças podem ser heterogêneas e essa divergência pode levar a discordâncias sobre o curso certo de ação. Eles argumentam que a cultura corporativa “homogeneiza” crenças de três maneiras: triagem na contratação (os funcionários são escolhidos com base no fato de compartilharem as crenças que guiam a organização); auto-classificação (a utilidade do funcionário depende das ações de

seu gerente); e aprendizagem conjunta. Um resultado chave é que a cultura corporativa é mais forte em idosos, menores e mais presente em empresas de sucesso (valiosas). Implicações para os bancos em que a desatenção ao significado de cultura limitou a capacidade de projetar regulamentos para proativamente lidar com problemas previsíveis (CESAR, 2010).

De acordo com Ferreira *et al.* (2013), a cultura em bancos inclui um conjunto de contratos implícitos que permite organização para delegar de forma mais eficaz. As pessoas compartilham crenças (homogêneas) quando a organização tem uma cultura forte (VAN DEN STEEN, 2010) e funcionários utilizarem regras simplificadas e semelhantes para a tomada de decisões, assim torna-se mais fácil para os líderes organizacionais delegar tarefas para seus subordinados.

Dias *et al.* (2014) compreendem que a cultura de um banco deve apoiar a execução de seu crescimento estratégico, de modo que a cultura afeta todos os aspectos das decisões a serem tomadas. Em outras palavras, a cultura é muito mais do que uma declaração sobre comportamento ético em bancos, está embutida nas operações em geral, como os funcionários são contratados, recompensados e demitidos, como os recursos são alocados e como riscos e oportunidades são gerenciados.

Uma cultura forte pode atuar como um mecanismo de coordenação para eliminar os problemas de quando os funcionários se comportam mal, e pode ajudar a alcançar resultados (desejáveis) que não podem ser alcançados com contratos formais (como compensação baseada em incentivos).

É mais desafiador ter uma cultura forte que opera de forma eficaz e consistente em um banco grande e complexo, uma vez que as subculturas podem surgir, levando os funcionários a se identificar primeiro com sua unidade de negócios e depois com o banco. O tamanho cria o potencial para mais competição intrabancária e comportamento que esteja em desacordo com a cultura preferida do banco.

Ferreira *et al.* (2013) descreve a cultura como sendo fraca ou forte e desenvolve um modelo em que os bancos com fortes culturas produzem mais, em equilíbrio, do que as empresas com culturas fracas. A escolha da cultura forte *versus* cultura fraca é caracterizada como uma escolha entre um alto custo fixo. No entanto, para tornar a cultura parte integrante de como a organização se comporta, os seguintes pontos são importantes:

- A cultura da organização deve apoiar a execução da estratégia de crescimento da organização;
- A estratégia da organização deve especificar como recursos humanos e financeiros serão alocados em várias atividades;
- Uma consideração importante, na avaliação da liderança, é a capacidade dos funcionários e seu respeito à cultura.

Quando essas três condições são satisfeitas, a cultura é realmente praticada no sentido de que as decisões operacionais do dia-a-dia são feitas de maneira consistente com as estratégias da organização e seu modo de pensar. No entanto, deve ser aparente que, para que essas condições sejam atendidas, deve haver uma compreensão do que é cultura. Para começar, os líderes devem tipificar a cultura da organização e depois comunicá-la claramente, de cima para baixo, em linha sucinta, e facilmente compreendida. Este desafio é importante por causa da complexidade inerente da cultura organizacional e das miríades de maneiras pelas quais a cultura opera dentro do ambiente bancário.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo delinham-se os métodos utilizados na pesquisa empírica, além dos objetivos, as abordagens utilizadas, os critérios para aplicação dos instrumentos de pesquisas e suas etapas. A pesquisa empírica requer habilidades múltiplas do pesquisador, porque há necessidade de aptidão para realizá-la, cujas etapas não são previamente definidas. As habilidades dizem respeito a realizar entrevistas, observar e analisar documentos e capacidade de analisar e interpretar os dados estatísticos.

De acordo com Ludke e André (1998, p. 89), metodologia é uma palavra derivada de “método”, do latim “*methodus*”:

[...] cujo significado é caminho ou a via para a realização de algo. Método é o processo para se atingir um determinado fim ou para se chegar ao conhecimento. Metodologia é o campo em que se estudam os melhores métodos praticados em determinada área para a produção do conhecimento.

A seguir tem-se os métodos utilizados nesta pesquisa de mestrado e segue a apresentação das etapas que substanciaram a pesquisa, lembrando que seu desenvolvimento foi baseado na IBACO. A primeira etapa da pesquisa se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica, visando à elaboração do referencial teórico, iniciando-se ainda na fase de projeto da dissertação.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Trata-se de um estudo descritivo, exploratório, com abordagem quantitativa que teve como fonte de investigação um estudo de caso em várias agências de um Banco Misto.

A opção pela pesquisa bibliográfica exploratória se deu em subsidiar a pesquisa empírica. A busca pela literatura de artigos e estudos correlatos se deu por meio das bases de dados eletrônicos do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Periódicos Eletrônicos em Administração, referente aos últimos cinco anos. Porém, há pouca literatura científica sobre cultura organizacional em bancos, nas plataformas, e houve a necessidade de utilizar duas literaturas

referentes ao ano de 2010, devido à similaridade da pesquisa. A pesquisa tem como referência conceitual dois artigos sobre a utilização da IBACO para avaliar cultura; sete literaturas sobre cultura organizacional em bancos e sete em outras realidades empresariais.

Lima (2004) argumenta que não existe um método de investigação único que contemple todas as ciências, sejam físicas ou sociais. Assim, a adoção de métodos que contemplem a especificidade do objeto de investigação é a forma de atender ao preceito de que não existe uma única forma de abordar um problema.

### **3.2 Localização e período do estudo empírico**

De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 47) “[...] a pesquisa de campo é uma fase que é realizada após os estudos bibliográficos, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o meio de coleta de dados e a metodologia aplicada”.

O estudo de caso é a modalidade de pesquisa amplamente usada e pode ser caracterizado:

Como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

No que se refere ao estudo de caso, a pesquisa realizou-se entre os dias 10 e 30 de julho de 2018, e se deu por meio da assinatura do TCLE (Anexo A), aplicação do Questionário Sociodemográfico (Anexo B) e a Escala IBACO (Anexo C), que foram aplicados em várias agências do banco em Goiânia-GO, Brasil.

Segundo dados do IBGE o Estado de Goiás possui “[...] uma população de 6.778.772 habitantes, alta de 1,24% em relação aos 6.695.855 habitantes de 2016, segundo estimativa do IBGE. Goiânia detém 21,63% da população do Estado, com uma taxa de crescimento de 1,24%, entre 2016 e 2017” (IBGE, 2017).

### 3.2.1 Participantes

Participaram do estudo 83 colaboradores de ambos os sexos, de um banco misto, na cidade de Goiânia, Goiás.

Os critérios para a inclusão dos participantes no estudo foram: (a) participação voluntária com assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); (b) trabalhar no banco há mais de seis meses; (c) terem cargo de gerência, assistente, caixa ou escriturário. Constituíram fatores para exclusão da participação no estudo: (a) estagiários; (b) colaboradores com menos de seis meses e (c) colaboradores terceirizados. A seleção dos funcionários foi realizada por conveniência. O período de tempo de trabalho foi definido em seis meses por considerar que estes bancários devessem ter informações suficientes no preenchimento da escala, e, quanto aos cargos, foram escolhidos dois cargos para que se possa comparar o nível de percepção de cada cargo.

### 3.2.2 Instrumentos

Para a coleta de dados serão utilizados os seguintes instrumentos:

**QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO** – Este instrumento contém seis questões de caráter pessoal, para identificar o perfil dos entrevistados. As perguntas para identificar o perfil dos entrevistados foram: gênero, idade, escolaridade, estado civil e cargo tempo de trabalho (APÊNDICE B).

**INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL (IBACO)** - A escolha deste instrumento se deve pelo fato da confiabilidade que a escala traz para o estudo, por já estar validada (APÊNDICE C). O IBACO foi desenvolvido por pesquisadores brasileiros com base nos pressupostos teóricos de Hofstede, com o objetivo de avaliar valores e práticas que moldam a cultura de uma organização na perspectiva dos trabalhadores. Este instrumento possui 94 itens relacionados a quatro tipos de valores organizacionais: valores de profissionalismo cooperativo, valores de rigidez na estrutura hierárquica, valores de profissionalismo competitivo e individualista e valores associados à satisfação e ao bem-estar de funcionários; e relacionado a três tipos de práticas organizacionais: práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento e práticas de promoção de relacionamento interpessoal.

A classificação da escala é realizada calculando a soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens que compõem o fator e sua divisão pelo número de itens que o compõem. Então, calcula-se a média dos escores atribuídos ao fator por todos os trabalhadores, a fim de obter o escore médio da organização como um todo. Os resultados podem variar de 1 a 5: quanto maior o resultado, maior é o nível ao qual o valor ou a prática organizacional medida pelo fator está presente na organização avaliada. Possui 94 questões na versão completa para avaliar a cultura disseminada no banco, a partir da percepção dos bancários entrevistados.

Foi utilizada a escala de Likert de 1 a 5 (sendo 1= não se aplica de modo algum; 2= pouco se aplica; 3= aplica-se razoavelmente; 4= aplica-se bastante e 5= aplica-se totalmente), em que se observa que, “[...] quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada pelo fator encontra-se presente na organização avaliada” (FERREIRA; ASSMAR, 2008, p. 132).

### **3.2.3 Procedimentos metodológicos**

O primeiro contato foi em 29 de junho de 2018, com o gestor do Banco, solicitando a permissão para realizar a pesquisa na agência e, posteriormente, com os funcionários. Esta primeira abordagem foi realizada pessoalmente pelo pesquisador, solicitando a realização do estudo.

Em relação ao Banco, foi realizado um pedido verbal e por escrito, consentindo na efetivação da pesquisa no departamento responsável, explicando que terá a participação de 83 funcionários do Banco em várias agências em Goiânia, classificadas no nível A, as quais possuem uma quantidade maior de funcionário e maior orçamento. Em seguida, no mesmo mês, foi realizado o convite verbal aos funcionários, no local onde estão lotados e, posteriormente a assinatura do TCLE (APÊNDICE A).

### 3.4 Análise dos dados estatísticos

Os dados foram armazenados em um banco de dados utilizando o programa *Excel*, para posterior análise no *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versão 20<sup>1</sup>.

As variáveis foram apresentadas, quando contínuas, em média e desvio padrão e as variáveis discretas foram apresentadas em valor absoluto e percentual.

O teste  $\alpha$  de Crombach foi usado para testar a confiabilidade do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura (IBACO). O teste Mann-Whitney foi usado para testar se existe ou não diferença significativa na pontuação alcançada pelos participantes da pesquisa nos fatores da IBACO, em relação ao gênero.

O teste Kruskal-Wallis foi usado para testar se existe ou não diferença significativa na pontuação alcançada pelos participantes da pesquisa nos fatores da IBACO em relação as variáveis: idade, cargo e tempo de serviço.

Para todos os testes foi considerado nível de 95% de confiança, ou seja,  $p < 0,05$  foi considerado significativo.

Antes de explorar e identificar a relação entre cultura organizacional e desempenho dos bancários entrevistados, foi considerado necessário medir a extensão da confiabilidade e validade para cada um dos construtos usados no estudo. A confiabilidade pode ser definida como capacidade de um instrumento de medição dar resultados precisos e consistentes. A questão da confiabilidade surge apenas para a psicometria: itens ou perguntas usadas para medir a percepção que não podem ser medidas com perfeita precisão. Neste estudo de pesquisa, as declarações são utilizadas para medir a cultura organizacional como variáveis independentes no Banco Misto. Para todas as afirmações, foi utilizada uma escala de sete fatores (SOFI, DEVANADHEN, 2015).

## 4 RESULTADOS

As tabelas descritas neste capítulo representam a análise estatística dos componentes principais de medidas ou dimensões da cultura organizacional na percepção dos colaboradores entrevistados.

### 4.1 Caracterização sociodemográfica

Na Tabela 1, pode-se observar que a maior parte dos entrevistados é do gênero masculino, representando (53%) dos entrevistados; a faixa etária mais freqüente é a de 30 a 39 anos (49,4%), seguido da faixa de 40 a 49 anos (26,5%). Dos 83 entrevistados, 55,5% ocupam o cargo de gerente, a grande maioria tem menos de 20 anos de serviço. Quanto à escolaridade, a maioria tem título de especialização (45,8%) e Curso Superior Completo (34,9%).

**Tabela 1** – Características sociodemográficas dos participantes (N = 83).

Variável	f	%
<b>Sexo</b>		
Feminino	39	47,0
Masculino	44	53,0
Total	83	100,0
<b>Idade (anos)</b>		
26 – 29	12	14,5
30 – 39	41	49,4
40 – 49	22	26,5
50 – 59	9	9,6
Total	83	100,0
<b>Cargo</b>		
Assistente	10	12,0
Caixa	5	6,0
Escriturário	22	26,5
Gerente	46	55,5
Total	83	100,0
<b>Tempo de serviço (anos)</b>		
1 a 9	39	47,0
10 a 19	29	35,0
20 a 29	3	3,6
30 a 35	7	8,4
Sem informação	5	6,0
Total	83	100,0
<b>Escolaridade</b>		
Médio completo	1	1,2
Superior completo	29	34,9
Especialização completa	38	45,8
Mestrado completo	2	2,4
Sem informação	13	15,7
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Autor (2018).

## 4.2 Análise dos sete fatores da IBACO

Na Tabela 2, pode-se observar que a IBACO apresentou boa confiabilidade, uma vez que os fatores: Profissionalismo competitivo e promoção relacionamento interpessoal foram os únicos que apresentaram o coeficiente de  $\alpha < 0,7$ ; com valor de  $\alpha = 0,692$ ; os demais fatores apresentaram  $\alpha > 0,7$ ; sendo que o fator Profissionalismo Cooperativo apresentou o maior coeficiente  $\alpha = 0,925$ . Ainda na tabela observa-se que as maiores médias alcançadas foram nos fatores referentes a integração externa e promoção relacionamento interpessoal, ambos com média 3,6, bem próximo a 4 que tem como indicativo “aplica-se bastante”.

**Tabela 2** – Análise dos fatores do Instrumento Brasileiro para Avaliação de Cultura.

Fatores	n. itens	Média±DP	Mediana	$\alpha$
Profissionalismo Cooperativo	23	3,4 ± 0,57	3,4	0,925
Rigidez na Estr. Hierárquica de poder	13	2,8 ± 0,62	2,8	0,815
Profissionalismo Competitivo	8	2,8 ± 0,60	2,8	0,692
Satisfação e Bem-Estar dos Empregados	11	3,2 ± 0,64	3,2	0,857
Integração Externa	17	3,6 ± 0,50	3,6	0,836
Recompensa Treinamento	14	3,3 ± 0,61	3,3	0,716
Promoção Relacionamento Interpessoal	8	3,6 ± 1,01	4,0	0,692

Fonte: Autor (2018).

Quando comparado os escores dos fatores em relação ao gênero observou-se diferença significativa nos fatores: profissionalismo cooperativo ( $p=0,012$ ), satisfação e bem-estar dos empregados ( $p=0,017$ ) e promoção relacionamento interpessoal ( $p=0,018$ ), em todos os casos a média das mulheres foram maiores que a média no escore dos homens.

No parâmetro de comparação de todos os fatores em relação ao gênero, as mulheres foram as que mais identificaram o fator ‘Profissionalismo cooperativo’ ( $p=0,012$ ), a ‘Satisfação e bem-estar dos empregados’ ( $p=0,017$ ) e o fator ‘Promoção relacionamento interpessoal’ ( $p=0,018$ ), todos com maior média em relação aos homens.

**Tabela 3 – Parâmetros e comparação dos fatores em relação ao gênero.**

Fatores	Gênero		p
	Feminino	Masculino	
Profissionalismo Cooperativo	3,6 ± 0,6	3,3 ± 0,5	0,012*
Rigidez na Estr. Hierárquica de poder	2,8 ± 0,7	2,8 ± 0,7	0,701
Profissionalismo Competitivo	2,8 ± 0,6	2,8 ± 0,6	0,780
Satisfação e Bem-Estar	3,3 ± 0,7	3,0 ± 0,5	0,017*
Integração Externa	3,7 ± 0,6	3,5 ± 0,4	0,051
Recompensa Treinamento	3,0 ± 0,5	2,8 ± 0,4	0,122
Promoção Relacionamento Interpessoal	3,2 ± 0,6	2,9 ± 0,5	0,018*

Fonte: Autor (2018).

Em relação à idade, não houve diferença significativa nos escores dos fatores da IBACO.

**Tabela 4 – Parâmetros e comparação dos fatores em relação à idade.**

Fatores	Idade (anos)			p
	26 a 29	30 a 39	40 a 59	
Profissionalismo Cooperativo	3,3±0,8	3,4±0,6	3,5±0,5	0,829
Rigidez na Estr. Hierárquica de poder	2,8±0,6	2,8±0,5	2,6±0,7	0,503
Profissionalismo Competitivo	2,8±0,7	2,9±0,6	2,6±0,6	0,272
Satisfação e Bem-Estar dos Empregados	3,2±0,7	3,1±0,7	3,2±0,6	0,898
Integração Externa	3,5±0,7	3,6±0,5	3,7±0,5	0,824
Recompensa Treinamento	2,9±0,6	3,0±0,5	2,8±0,4	0,278
Promoção Relacionamento Interpessoal	3,1±0,6	2,9±0,6	3,2±0,5	0,191

Fonte: Autor (2018).

Quando comparados os escores dos fatores em relação ao cargo, foi observada uma diferença significativa nos fatores: rigidez na estratégia hierárquica de poder ( $p=0,018$ ) e profissionalismo competitivo ( $p=0,004$ ), em ambos os fatores os entrevistados que ocupavam o cargo de caixa apresentaram maior média, sendo o primeiro 3,4 e o segundo 3,3.

**Tabela 5** – Parâmetros e comparação dos fatores em relação ao cargo.

Fatores	Cargo				P
	Assistente	Caixa	Escriturário	Gerente	
Profissionalismo Cooperativo	3,4±0,6	2,9±1,0	3,5±0,5	3,4±0,5	0,392
Rigidez na Estr. Hierárquica de poder	2,8±0,5	3,4±0,4	2,5±0,7	2,8±0,6	0,018*
Profissionalismo Competitivo	2,6±0,3	3,3±0,4	2,5±0,7	2,9±0,6	0,004*
Satisfação e Bem-Estar	3,1±0,8	2,9±0,9	3,3±0,6	3,1±0,6	0,413
Integração Externa	3,7±0,5	3,3±0,9	3,8±0,4	3,6±0,5	0,293
Recompensa Treinamento	2,8±0,5	2,7±0,5	2,9±0,5	3,0±0,5	0,337
Promoção Relacionamento Interpessoal	2,9±0,6	2,8±0,8	3,3±0,6	3,0±0,5	0,114

Fonte: Autor (2018).

Em relação ao tempo, não houve diferença significativa nos escores dos sete fatores da IBACO.

**Tabela 6** – Parâmetros e comparação dos fatores em relação ao tempo.

Fatores	Tempo				p
	1 a 9	10 a 19	20 a 29	30 a 35	
Profissionalismo Cooperativo	3,4±0,6	3,4±0,5	4,0±0,6	3,4±0,4	0,347
Rigidez na Estr. Hierárquica de poder	2,8±0,6	2,8±0,7	2,6±0,3	2,4±0,8	0,377
Profissionalismo Competitivo	2,8±0,6	2,8±0,5	3,0±0,6	2,4±0,6	0,245
Satisfação e Bem-Estar	3,2±0,6	3,0±0,6	3,5±0,8	3,4±0,5	0,099
Integração Externa	3,6±0,5	3,5±0,5	3,9±0,6	3,8±0,4	0,633
Recompensa Treinamento	2,9±0,5	2,8±0,5	3,0±0,5	2,9±0,3	0,664
Promoção Relacionamento Interpessoal	3,1±0,6	3,0±0,6	3,4±0,4	2,9±0,6	0,398

Fonte: Autor (2018).

Quanto aos entrevistados em relação à escolaridade, observou-se, por meio da Tabela 7, que os que tinham concluído o mestrado apresentaram o maior escore na IBACO, porém, não foi possível aplicação de teste estatístico devido ao tamanho da amostra.

**Tabela 7 – Parâmetros e comparação dos fatores em relação à escolaridade.**

Fatores	Escolaridade			
	Médio	Superior	Especialidade	Mestrado
Profissionalismo Cooperativo	3,7±0,0	3,4±0,5	3,5±0,6	3,9±0,1
Rigidez na Estr. Hierárquica de poder	1,7±0,0	2,7±0,6	2,7±0,6	3,3±1,1
Profissionalismo Competitivo	2,5±0,0	2,7±0,6	2,8±0,6	3,7±1,0
Satisfação e Bem-Estar	3,8±0,0	3,2±0,6	3,2±0,7	3,6±0,1
Integração Externa	3,6±0,0	3,7±0,5	3,6±0,6	3,8±0,6
Recompensa e Treinamento	3,1±0,0	2,8±0,5	3,0±0,5	3,0±0,1
Promoção Relacionamento Interpessoal	2,6±0,0	3,2±0,5	3,0±0,6	3,4±0,0

### 4.3 Discussão

Os resultados foram apresentados em seu primeiro momento com os dados sócio demográficos dos entrevistados, em que se verificou o perfil dos bancários, em que a maioria é do gênero masculino (53%), com idades entre 30 – 39 (49,4%), tendo o cargo de gerente (55,5%), possui o tempo de serviço ente 1 e 9 anos (47,0%), e escolaridade com especialização completa (45,8%). Assim, como demonstrado no estudo Tomé (2016), que identificou resultados similares a esta pesquisa, em relação ao perfil dos bancários, houve diferença insignificante para o gênero. O tempo de serviço ficou em média de três anos, para os cargos de gerente de pessoa física e jurídica.

A fim de analisar e discutir os sete fatores de valores e práticas do instrumento IBACOS, que são os valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação; é necessário identificar, então, na literatura os termos propostos aqui, como crenças e valores. Freitas (1991) dá uma breve definição de cada um destes elementos.

Os valores são aspectos que as organizações personalizam com influência do social para atingir sucesso. Existem características como, a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade, inovação e a importância da motivação intrínseca. As crenças e pressupostos são as formas de expressão daquilo que é tido como verdade na organização (*apud*, MENESES, *et al.*, 2015, p. 131).

Uma pesquisa desenvolvida dentro da realidade bancária, acerca dos valores que a organização dissemina entre seus colaboradores, por Ferreira *et al.* (2013), a partir de um comparativo da cultura dominante do Banco ABCD, nos seus veículos

de comunicação, com a percepção de seus empregados, apontou que a cultura foi identificada a partir dos valores da organização, divulgados amplamente. Também indicou que o Banco ABCD tem uma cultura de diferenciação, já que a cultura disseminada foi percebida como diferente da compreendida pelos empregados, uma vez que a cultura estabelecida pelos gestores não é única, e existem outras culturas que são transmitidas por subgrupos na organização, o que difere dos achados desta dissertação.

Antes de adentrar na discussão dos dados, é necessário compreender como a Escala IBACO faz a diferenciação dos itens de crenças e valores a ela atribuídos. Nota-se que o instrumento é composto por três fatores de valores:

[...] profissionalismo cooperativo (relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização); profissionalismo competitivo (relacionados à valorização da competência, do desempenho e da eficácia individual 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); satisfação e bem-estar dos empregados (concernentes à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso); e por três fatores de práticas: integração externa (voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização); recompensa e treinamento (vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa); promoção do relacionamento interpessoal (orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna) (SANT’ANNA, *et al.*, 2014, p. 4).

Na análise do primeiro fator ‘Profissionalismo Cooperativo’ da IBACO, foram trabalhados com 23 itens, que correspondeu ao maior fator identificado pelos entrevistados. Teve a média de 3,4, o que permite a interpretação de que o nível de reconhecimento por parte da organização, bem como dedicação dos funcionários, está acima da média. Já o Desvio Padrão foi de 0,57, mostrando assim um baixo nível de variação em relação à média e apresentou o maior coeficiente  $\alpha = 0,925$ . O referido fator está relacionado com a maneira que a organização demonstra valor e preza pelo desempenho de seu colaborador, para que este consiga desempenhar de forma satisfatória seu papel, mantendo, sobretudo, o foco no objetivo organizacional.

Na pesquisa de Neto Bastos (2005), foi demonstrado, dentro do fator de profissionalismo cooperativo, que a cultura organizacional traz consigo diversos

significados que mostram aos colaboradores o que se deve valorizar e como se deve agir. Portanto, o gestor deve se atentar à maneira com que a cultura da organização influencia a forma com que o colaborador executa as tarefas que lhe são atribuídas.

O segundo fator expõe os valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder isto é, a forma em que os valores centralizadores e autoritários se apresentam e dificultam o crescimento e reconhecimento do profissional, na pesquisa a média foi 3,4, o que indica que o Banco Misto estudado, em determinadas situações, na opinião dos bancários, desenvolve uma política rígida, ou seja, não concede aos seus colaboradores autonomia para tomada de decisões, portanto, o colaborador deverá cumprir as regras e valorizar a hierarquia. Os achados de Miranda *et al.* (2016) indicam resultados similares, em que a média foi de 3,33, e mediana com valor central de 3,5, ou seja, esta avaliação se repete na maioria das vezes, o que segundo a escala utilizada significa "aplica-se totalmente". Júnior (2013), que realizou um estudo de caso, concluiu que uma cultura caracterizada pela forte centralização burocrática e pela hierarquização de decisões tem grande potencial impeditivo na formulação e na consecução do plano estratégico.

Ainda, sobre a rigidez na estratégia hierárquica de poder desenvolvida no banco, Dias *et al.* (2014), em sua pesquisa, constataram que foi possível identificar que, tendo em vista a política de recursos humanos funcional, acarreta dificuldades na autonomia e identidade dos indivíduos, se tornando assim restrita.

O fator profissionalismo competitivo e individualista, que é o terceiro fator na escala, se refere ao processo de avaliar o modo como se valoriza o desempenho individual para alcance dos objetivos desejados, cada um com suas competências e habilidades, sem se preocupar com os colegas que almejam os mesmos objetivos. Na pesquisa foi identificada a média de 2,8, notadamente, demonstrando que no banco, em determinadas situações, na percepção dos entrevistados, existe um excesso de competitividade, o que pode acarretar um desconforto no ambiente de trabalho e impacto no clima organizacional, corroborando com os resultados encontrados por Miranda *et al.* (2016), que indicaram resultados de média idêntica de 3,33. Na pesquisa desenvolvida pelos autores Minho e Patias (2012), a competitividade entre os colaboradores impacta no objetivo final. Portanto, cabe à gestão empresarial criar mecanismos de controle da competitividade, porém, não a extinguir, desfavorecendo aqueles que se destacam positivamente pelo desempenho individual.

O fator 'Satisfação e bem-estar dos empregados' é o quarto fator descrito na IBACO e compreende aos valores associados à satisfação e ao bem-estar dos bancários de ambos os sexos. Neste fator a média foi de 3,2 e desvio padrão de 0,64, notando, a partir dos valores, que há um baixo nível de variação em relação à média. Os valores encontrados por Miranda *et al.* (2016) foi de média de 4,0 e o desvio padrão de 0,82 (que representa a variabilidade em relação à média), que para estes autores consideraram ser perceptível a satisfação dos colaboradores em trabalhar na organização, podendo considerar existir um ambiente motivado e favorável às relações interpessoais, favorecendo o alcance dos objetivos organizacionais. Isso indica que o Banco deve manter o ambiente organizacional mais humanizado e agradável, além de entender o grau de motivação dos profissionais.

Romão *et al.* (2016) contribuem com a pesquisa ao desenvolver políticas e diretrizes para o profissionalismo público, considerando aqui que o Banco estudado é misto, ou seja, é público (controlado pelo Governo Federal) e privado (parte de seu capital pertence a acionistas). É necessário, como indicado pelos autores, o estabelecimento de diretrizes e políticas públicas para esse segmento profissional, bem como aos aspectos inerentes à saúde e à qualidade de vida dos profissionais. Queija (2015) também corrobora com essa discussão, ao mapear a cultura e indicar possibilidades que contribuem com o alcance dos objetivos organizacionais.

Com relação aos parâmetros de comparação de todos os fatores em relação aos cargos dos entrevistados, o resultado da pesquisa evidenciou que no Banco Misto houve uma diferença significativa entre os fatores 'Rigidez na estratégia hierárquica de poder' com ( $p=0,018$ ) e 'Profissionalismo competitivo' ( $p=0,004$ ), entre os entrevistados que ocupavam o cargo de caixa, e apresentaram maior média, sendo 3,4 para o primeiro e para o segundo 3,3.

Os fatores analisados dentro dos parâmetros de comparação em relação à escolaridade, em que ficou evidenciado que os entrevistados que concluíram o mestrado apresentaram o maior escore na IBACO, em relação aos sete fatores.

Na pesquisa, os dados demonstraram que o quinto fator que se refere às práticas de integração externa, que se relaciona aos aspectos da relação entre a organização e o cliente, por intermédio dos colaboradores, na relação ao gênero dos bancários, a média foi de 3,7 para as mulheres e a idade representou a média de 40 e 59 anos de idade. Miranda *et al.*, (2016) identificaram a média de 3,8, e afirmam

que os dados confirmam que, ainda que exista um planejamento da organização traçado a fim de melhor atender o cliente, mesmo assim existem falhas na execução, ficando evidente essa relação no Banco Misto, podendo ser identificada pela observação *in loco* participante da pesquisa.

Sobre os aspetos do quinto fator, na pesquisa desenvolvida por Minho e Patias (2012), todo o modo de agir da empresa deve estar pautado na relação com o cliente, e cabe à gestão desenvolver estratégias para garantir e atentar às demandas de seus clientes, de modo a satisfazê-los, caso contrário a melhoria dos serviços se faz necessária.

Na pesquisa, o sexto fator da IBACO se refere às práticas de recompensa e treinamento adotadas no Banco Misto, com o intuito de extrair o ápice do potencial de cada bancário, os resultados foram significativos em relação ao gênero, em que novamente as mulheres demonstraram maior interesse em relação às recompensas e treinamentos, em que a média foi 3,0. Para os homens a média ficou em 2,8. Nos estudos de Miranda *et al.* (2016), este mesmo fator obteve a maior média em 4,23, e os autores consideraram que existem, na organização em que estudaram, práticas de treinamento as quais o colaborador está submetido desde sua admissão. Em relação às práticas de recompensa, pode-se afirmar que, quando o colaborador trabalha motivado, obtém melhor desempenho e resultados, agrega valor ao serviço prestado e, por conseguinte, à organização. Portanto, cabe ao Banco Misto, diante de tais resultados, trabalhar mais seus incentivos e criar políticas de incentivos direcionadas aos homens, para que estes percebam o valor deste fator em sua relação de trabalho.

Andrade *et al.* (2013) analisaram a relação existente entre a cultura organizacional e a satisfação no trabalho, segundo a percepção dos colaboradores de agências matrizes e fusionadas de uma instituição bancária. Os resultados revelam a existência de relação entre os fatores da cultura organizacional e a satisfação no trabalho, havendo distinções entre a percepção dos colaboradores das agências matrizes e fusionadas.

No último fator, que se refere ao relacionado com as práticas de promoção do relacionamento interpessoal desenvolvidas pelo banco, foi significativa a média em 3,6, com desvio padrão 1,01 e a maior mediana (4,0), em relação aos outros fatores. A partir desses dados ficou demonstrado que o relacionamento entre os colaboradores do banco se mantém saudável e favorece o convívio no ambiente de

trabalho, contribuindo para uma cultura pautada na preocupação com um ambiente de trabalho agradável. Para Miranda *et al.* (2016), estes resultados são similares: média de 3,95, desvio padrão 1,28, com a mesma mediana em 4,0.

Diante dos resultados, pode-se afirmar que a cultura organizacional afeta o desempenho organizacional de maneira direta e significativa, no Banco Misto, como é evidente em todos os tipos de cultura organizacional: culturas burocráticas, comunitárias, competitivas e inovadoras, as quais afetam significativamente o desempenho organizacional (SOFI; DEVANADHEN, 2015).

Guedes (2015), em uma pesquisa realizada no Banco Bradesco, identificou que, em termos de pressupostos básicos, os colaboradores do Banco estão inseridos dentro dos valores do *ethos capitalista*: dedicação integral ao trabalho e submissão total à filosofia do banco. Os valores identificados com os 83 colaboradores entrevistados estão positivamente relacionados com a filosofia do banco, em que eles identificaram valores positivos com o seu trabalho, de modo geral, em relação à dedicação que oferecem ao banco.

Em um artigo complementar, Van den Steen (2010) usa a mesma noção de cultura como um conjunto de crenças compartilhadas e começa com o resultado de que as crenças compartilhadas levam a uma maior delegação, maior utilidade, mais esforço e comunicação menos tendenciosa. Ele, em seguida, mostra que uma fusão geralmente reúne dois grupos essencialmente homogêneos com crenças e preferências que diferem. Como consequência, verificou-se até que ponto os funcionários da empresa fundida podem compartilhar crenças, em menor ou maior escala do que era em cada empresa antes da fusão. De acordo com Dias *et al.* (2014), os problemas com cultura em bancos são maiores em bancos que passaram por fusão, o que não é o caso do Banco estudado. Uma implicação instigante é que os reguladores devem considerar a congruência das culturas ao avaliar fusões bancárias propostas.

Denota-se, dentro deste contexto dos achados, que a pesquisa mostra que quando a cultura está alinhada com a estratégia, facilita a criação de valor e garante mais execução eficaz das estratégias. Notou-se que o Banco Misto entende e adota processos exequíveis de uma política de valores e práticas condizentes com a satisfação no trabalho. Contudo, compreensão não é suficiente; os líderes devem saber diagnosticar e mudar a cultura da organização para alcançar o desempenho ideal, quando não estão estrategicamente alinhados. Este ponto é onde as coisas se

tornam difíceis. Porque cultura é um conceito tão complexo, muitas vezes é difícil líderes pensarem sobre isso em termos tangíveis, então a noção de cultura, por vezes, acaba sendo misturada aos valores ou comportamento ético da organização.

Enquanto os valores que a organização estima afetam sua cultura, essa mistura de diretrizes de comportamento ético e cultura em uma declaração expandida de valores significa que a maioria dos funcionários vai identificar a cultura apenas como um conjunto de diretrizes para evitar comportamentos antiéticos, mas dificilmente um guia para o dia-a-dia, tomando uma decisão. Nas organizações onde isso acontece, a cultura tem pouco impacto na execução da estratégia. A cultura em bancos é mais do que apenas um conjunto de diretrizes que definem comportamento ético na organização (CESAR, 2010).

Os resultados apresentados no início do capítulo indicam que a cultura organizacional do Banco Misto valoriza os valores de profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e de satisfação e bem-estar dos empregados, os quais são bastante aplicados e promovem a execução de tarefas com eficácia e competência, presença de colaboração e iniciativa dos empregados para o alcance de metas, ênfase em aspectos individuais e de competência, e o bem-estar, a satisfação e motivação dos bancários por meio da humanização do local de trabalho, para torná-lo agradável e prazeroso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo analisar a cultura organizacional em termos de valores e práticas, em um banco, na percepção de seus colaboradores. Revelou que há uma forte cultura de valores predominante no banco, com pouca ou nenhuma diferença entre os perfis dos bancários, visto que a cultura ajuda a explicar por que diferentes grupos de pessoas percebem as coisas de forma diferente de outros grupos. A cultura pode ajudar a reduzir a complexidade e a incerteza no segmento bancário, entre os colaboradores e fornece uma consistência nos valores, tornando possível o processo de tomada de decisão e controle.

A partir da análise dos sete fatores da IBACO, destaca-se o Fator 7, referente às práticas de promoção do relacionamento interpessoal, em que se obteve a maior mediana 4,0. Expõe-se, assim, a partir da opinião dos bancários, que a política de práticas de promoção do relacionamento interpessoal do Banco Misto favorece e influencia na motivação dos funcionários, ou seja, conclui-se, *a priori*, que eles estão satisfeitos com a cultura do Banco Misto.

Estudos recentes mostraram que a cultura de uma organização tem um impacto duradouro no desempenho e é um fator importante na determinação do sucesso ou fracasso das organizações. As empresas têm diferentes perfis culturais, e é possível que algumas delas tenham uma cultura organizacional que não permita a obtenção de um alto desempenho, e isso acontece também nos casos em que a organização consistir em pessoas inteligentes e lógicas.

Para que os bancos entreguem bons retornos aos acionistas e permitam o crescimento econômico na intermediação financeira na economia, há necessidade de uma melhor regulamentação e monitoramento de sua cultura, para garantir que a Gestão de Pessoas e a administração dos bancos cumpram os códigos de boa governança corporativa. Foi notório, na literatura, que a cultura organizacional dos bancos é um dos fatores para se manter competitivo. É, pois, fator crucial na geração dos resultados positivos no setor bancário. A cultura não determina apenas a eficácia da possibilidade de influenciar o comportamento dos funcionários, mas também pode induzir os funcionários a trabalhar de maneira consistente com os valores declarados pela organização.

A cultura pode ser uma questão muito complexa, pois envolve comportamentos e atitudes. Mas os esforços devem ser feitos por instituições financeiras e por supervisores, para entender a cultura de uma instituição e como ela afeta a segurança e a solidez. Enquanto várias definições da cultura existem, os supervisores estão se concentrando nas normas, atitudes e comportamentos da instituição, relacionados à conscientização sobre os problemas na vida profissional de seus colaboradores.

Os resultados da presente dissertação podem ter várias implicações para os gestores bancários, tanto públicos como privados. Em primeiro lugar, este trabalho destacou, com o referencial teórico, a importância da cultura organizacional e seu impacto direto no desempenho das organizações. Em segundo lugar, a criação e adoção do tipo apropriado de cultura organizacional a partir do alinhamento do planejamento estratégico como um fenômeno indispensável para alcançar e manter alto comprometimento dos funcionários, em uma organização.

A cultura organizacional é considerada um dos fatores mais importantes para a criação de compromisso organizacional em uma empresa. Ainda assim, este trabalho de pesquisa foi uma tentativa de trazer algum acréscimo de valor à literatura existente, no cenário da gestão empresarial bancária, tanto públicas como privadas, que estão sob competição acirrada. Além disso, os resultados do estudo podem ajudar os gerentes a identificar e melhorar o comprometimento dos funcionários, com a ajuda dos instrumentos de cultura organizacional.

Após a coleta e análise dos dados, percebe-se que a pesquisa de cultura organizacional é um levantamento do grau de satisfação dos funcionários sobre o ambiente e a gestão de pessoas, que deve ser realizado de tempos em tempos, de forma constante. Demonstrou-se que o Banco Misto conta atualmente com uma cultura com impactos positivos, sendo que os colaboradores os percebem e são influenciados pelos valores, práticas e políticas adotadas a nível estratégico.

Diante dos resultados apresentados, cabe à gestão de pessoas e direção do Banco analisar e ponderar criteriosamente a tabulação das respostas e verificar os pontos que necessitam ser corrigidos, para que o processo produtivo da instituição se mantenha isento de incompatibilidades relacionais e insatisfações pessoais, por parte dos colaboradores. No Fator profissionalismo competitivo e individualista, que é o terceiro fator na escala, foi identificada a média 2,8, apontando, nas respostas, que o banco desenvolve um excesso de competitividade,

acarretando em um desconforto no ambiente de trabalho, o que impacta diretamente o clima organizacional.

A pesquisa de cultura organizacional é especialmente relevante em ambientes como o bancário, caracterizados por mudanças rápidas e imprevisíveis, uma vez que estar muito focado em visões e objetivos claramente definidos pode levar as organizações a perder de vista ameaças e oportunidades emergentes e assim torná-las menos adaptativas.

As limitações da pesquisa se concentram em ser difícil generalizar esses resultados para outras realidades, porque eles foram baseados em uma população específica. Finalmente, um esforço substancial deve ser dedicado por todas as instituições bancárias, diante disto, sugere-se novas pesquisas com maiores amostras de bancários em outras realidades institucionais nacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, T; LIMANA, S; ESTIVALETE, V. F. B; TANSCHHEIT, F. Cultura organizacional e satisfação no trabalho sob a percepção dos colaboradores de uma instituição bancária após o processo de fusão. **RAD** Vol.15, n.2, mai/jun/jul/ago, p.52-78, 2013.
- AMIHUD, Y. E; MILLER, G. **Fusões e Aquisições de Bancos**. Springer, 2010.
- BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **R. Adm.**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- BELIAS, D. **Organizational culture and job satisfaction, in banking sector – a review**. (2015). Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/271585524\\_organizational\\_culture\\_and\\_job\\_satisfaction\\_in\\_banking\\_sector\\_-\\_a\\_review](https://www.researchgate.net/publication/271585524_organizational_culture_and_job_satisfaction_in_banking_sector_-_a_review) Acesso em 23. out. 2018.
- BORGES, L. O; MOURÃO, L. (Orgs.). **O Trabalho e as Organizações**: atuações a partir da Psicologia. São Paulo: Artmed, 2013.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. [DOI: /10.2966/scip.030206.170].
- CÉSAR, A. M. A morte simbólica em mudanças organizacionais: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 172-188, 2010.
- CHILD, J; SMITH, C. The context and process of organizational transformation — Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**, Manchester, v. 6, n. 24, p. 565-593, 1987.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. São Paulo: Manole Ltda, 2014.
- DAVIS, S. **Fusões Bancárias**: Lições para o Futuro. Palgrave Macmillan 2000.
- DELL'ARICCIA, G DETRAGIACHE, E; RAJAN, R. Os efeitos reais das crises bancárias. **Journal of Financial Intermediation**, 17, pp. 89-112, 2008.
- DIAS, J. A. S; NOVAES NETTO, A. F. N. N; CORREA, D. A; FERREIRA, V. C. P. F. Incorporação bancária sob a ótica da cultura organizacional: um estudo de caso. **Recape Revista de Carreiras de Pessoas**, São Paulo v. IV, n. 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2014.
- FERREIRA, M L; COUTO, S. J. G; SILVA, I. G; CORREIA, L. A; FURTADO, R. A. Cultura Organizacional: A Percepção dos Empregados do Banco ABCD sobre os Valores Transmitidos pela Cultura Dominante. In: **XXXVII encontro da ANPD**, Rio de Janeiro, 2013.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão.* 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008, v. 1, 344 p.

GONZALEZ, A; MICCO, A; MONTOYA, A. M. Dollarization, foreign ownership, and competition in the banking industry in Latin America. **Emerging Markets Finance & Trade**, 51(1) 90-107. (2015). Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1080/1540496X.2015.998074>>. Acesso em: 26 fev 2018.

GOMES, G; TORRENS, E. W; SCHONS, M; SORGETS, B. **Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de schein.** (2017). Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/965>>. Acesso em 29 abr 2018.

GUIMARÃES, A. S; SQUIRRA, S. C. M. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista FAMECOS**. n. 33, p. 46-5, 2007.

KUME, V., LESKAJ, E. Transition and cultural changes. **Case of banking sector Ekonomia dhe biznesi**, n 3, v. 23, 2006.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica: técnicas de pesquisa.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LESKAJ, E; LIPI, I; RAMAJ, R. Features of Organizational Culture and Their Impact on Banking System Performance. **International Journal of Economic Practices and Theories**, Vol. 3, No. 4, 2013 (October), e-ISSN 2247–7225

LIMA, L.; SILVA, L. L. P; HOROSTECKI, M. F. Cultura organizacional. *In: SEGET*, 8, 2011, Resende/RJ. Anais... Rio de Janeiro: 2011

LIMA, A. C. Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia. **Rev. adm. contemp.** 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150053>>. Acesso em 29 abr 2018.

MARCHIORI, M; VILAÇA, W. **Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?** 2011. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso\\_08\\_Abrapcorp\\_2011.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf)>. Acesso em: 16 nov. 2017.

MIRANDA, V; PONTES, A. N. V; BERNARDO, J. M. L; SILVA, L. O. R. A relação da cultura organizacional com a qualidade dos serviços prestados. *In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, set, 2016. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_358.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_358.pdf)> acesso em: 04 set. 2018.

NARDY, C. **O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas.** São Paulo: Gente, 1999.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais.** (2011). Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-daniel-negreiros1.pdf>>. Acesso em 29. abr. 2018.

PANZENHAGEN, L. M; NEZ, E. Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões. **Gestão em foco, Sinop/MT**, v. 4, 2012 Disponível em: <[http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2012/chefia\\_lideranca.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf) >. Acessado em: 22 fev. 2014.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-712, 2001.

QUEIJA, C. C. S. **Mapeamento da cultura organizacional: um estudo de caso.** (2015). Disponível em: <[http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2012/CAMILLA\\_CARNEIRO\\_SILVA\\_QUEIJA.pdf](http://ppggo.sistemasph.com.br/images/documentos/dissertacoes/2012/CAMILLA_CARNEIRO_SILVA_QUEIJA.pdf)>. Acesso em 29. abr. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A. Relação entre cultura e clima organizacionais: um estudo empírico em um campus do Instituto Federal de Ensino. **Holos**, v. 5, pp. 292-310, 2014.

ROMAO, D. M. M, *et al.* **Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas polícias militares brasileiras.** Brasília: Ministério da Justiça e Cidadania, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2016.

SOUZA, L G; SILVA, A. S. B. **Clima Organizacional: estudo empírico em Farmácias Localizadas No Município de Itajubá/Mg.** 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/24522264.pdf> Acesso em: 16 nov. 2017.

SOBRAL, F. J. B. A; MANSUR, J. A. Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n 1, janeiro-febrero, 2013, pp. 21-34.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCOTT-FINDLAY S, E. C. A. Mapeando a pesquisa da cultura organizacional em enfermagem. Em: Uma revisão da literatura. **Jornal de Enfermagem Avançada.** n. 56, v. 5, p. 498-513, 2006.

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

VARJAO, D. M; VERGNE, M. C. S. Estudo da cultura organizacional como fator de influencia nos aspectos comportamentais no desenvolvimento dos colaboradores. **Rios Eletrônica - Revista Científica da FASETE**, n. 7 dez, 2013.

VICENTE-LORENTE, J. D.; ZÚÑIGA-VICENTE, J. Á. Testing the time-variability of explanatory factors of strategic change. **British Journal of Management**, v. 17, p. 93-114, 2006.

TANURE, B. **Virtudes e pecados capitais**: a gestão de pessoas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TOMÉ, A. S. **Influência da cultura organizacional na formação da identidade dos indivíduos nas organizações**: um estudo com gerentes do setor bancário de São Paulo. (2016). Disponível em:  
<<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/35662>> Acesso em: 2 set. 2018.

WRUBEL, F; MARASSI, R. B; LAVARDA, C. E. F; LAVARDA, R. A. B. Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, set/dez, 2016.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE)

Goiânia, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando um estudo cujo objetivo é avaliar a liderança e cultura organizacional do Banco. Sua participação é muito importante, pois possibilitará uma maior compreensão acerca da influência de fatores da organização em que você trabalha na sua satisfação.

A pesquisa está sendo realizada pelo discente Rafael Cedro Gomes (matrícula 20161976002) sob a orientação da professora Hérica Landi de Brito e se refere a um estudo para a conclusão de Mestrado Profissional em Administração de Empresas

Este é um convite para que o(a) senhor(a) participe desta pesquisa respondendo aos questionários que fazem parte do estudo. O encontro respeitará a sua conveniência e disponibilidade de tempo. Ressaltamos que as informações fornecidas são sigilosas e que o anonimato dos participantes está garantido. Na publicação dos resultados, serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação é voluntária, sendo que o(a) senhor(a) poderá interromper ou se retirar do estudo, em qualquer momento, se assim o desejar, bastando para isso informar sua decisão de desistência. Foi esclarecido ainda que, por ser uma participação voluntária e sem interesse financeiro, o(a) senhor(a) não terá direito a nenhuma remuneração. A participação na pesquisa não acarretará em riscos ou prejuízos de qualquer natureza.

Caso esteja de acordo em participar, pedimos sua assinatura em duas cópias deste documento: uma ficará com o(a) senhor(a) e a outra com a equipe de pesquisa. Qualquer dúvida ou informação complementar sobre a pesquisa pode ser respondida pelo discente Rafael Cedro Gomes por telefone ou endereço eletrônico.

Esperando contar com a sua participação, agradecemos antecipadamente a sua valiosa contribuição para a compreensão dos fatores estudados neste trabalho.

\_\_\_\_\_  
Rafael Cedro Gomes

**Sim, aceito participar deste estudo.**

Nome: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO GERAL SOCIODEMOGRÁFICO**

**Inicialmente, gostaríamos de saber algumas informações sobre você.  
Por favor, marque com um X a alternativa que se aplica a você.**

1. **Gênero:**     ( ) Masculino     ( ) Feminino
  
2. **Qual a sua idade?** \_\_\_\_\_
  
3. **Qual seu nível de escolaridade?**  

( ) Fundamental incompleto	( ) Fundamental completo
( ) Ensino médio incompleto	( ) Ensino médio completo
( ) Ensino superior incompleto	( ) Ensino superior completo
  
4. **Qual seu estado civil atual?**  

( ) Vivo com minha esposa(o) ou companheiro(a)
( ) Sou solteiro(a)
( ) Sou separado(a), divorciado(a) ou viúvo(a)
  
5. **Qual é o seu cargo?** \_\_\_\_\_
  
6. **Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?** \_\_\_\_\_

**Muito obrigado pela sua participação!**

## APÊNDICE C – INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL (IBACO)

Nº \_\_\_\_\_

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

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

**Sua resposta deve refletir o que de fato acontece** na empresa e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na empresa em que eu trabalho...

IBACO - Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional						
		Não se Aplica de modo algum	Pouco se Aplica	Aplica-se Razoavelmente	Aplica-se Bastante	Aplica-se totalmente
	<p><b>Sua resposta deve refletir o que de fato acontece</b> na empresa e <b>não</b> a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.</p> <p>Na empresa em que eu trabalho...</p>					
1	A cooperação é mais valorizada que a competição.					
2	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.					
3	A dedicação dos empregados é recompensada.					
4	A competição é estimulada como forma de crescimento pessoal e de busca de poder.					
5	A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.					
6	As ideias criativas dos empregados são usadas para a obtenção de melhores resultados					
7	Os empregados têm uma noção clara dos principais objetivos da empresa.					
8	As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.					
9	O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção					
10	O atendimento às necessidades do cliente é uma das					

	metas mais importantes					
11	As iniciativas individuais dos empregados são valorizadas quando não contrariam os interesses da empresa.					
12	O crescimento profissional não costuma ser recompensado financeiramente.					
13	As decisões mais importantes são tomadas por meio de consenso da diretoria					
14	A competição dentro das regras de boa convivência é sempre estimulada.					
15	O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.					
16	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.					
17	Não há figuras importantes que possam servir de exemplo para os empregados.					
18	As recompensas costumam ser dadas a grupos ou a equipes de trabalho que se destacam e não a indivíduos.					
19	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.					
20	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados					
21	Investe-se no crescimento profissional dos empregados.					
22	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.					
23	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia apenas para tomar decisões rotineiras relacionadas a suas áreas de atuação.					
24	Os novos produtos e/ou serviços são testados conjuntamente pela empresa e seus clientes.					
25	A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.					
26	As decisões surgem principalmente a partir da análise das necessidades do cliente.					
27	Investe-se na satisfação dos funcionários para que eles prestem um bom atendimento aos clientes.					
28	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.					
29	Manda quem pode, obedece quem tem juízo.					
30	Prevalece um grande espírito de união entre os empregados					
31	As decisões têm como principal objetivo o aumento da capacidade competitiva da empresa no mercado					
32	A dificuldade de ascensão profissional leva a empresa a perder bons empregados para os concorrentes					
33	Os chefes imediatos são como pais para os empregados.					
34	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.					
35	As necessidades pessoais dos empregados são analisadas caso a caso, não havendo programas ou políticas gerais para esse atendimento.					
36	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.					
37	As promoções costumam ser lineares e negociadas com os sindicatos					
38	O envolvimento com as ideias da empresa é uma atitude bastante valorizada					
39	As inovações costumam ser introduzidas por meio de treinamento.					
40	As mudanças são planejadas para terem efeito em curto					

	prazo.					
41	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos					
42	Procura-se manter uma atmosfera de segurança e estabilidade para deixar os empregados satisfeitos e confiantes.					
43	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados					
44	O retorno sobre os investimentos é uma preocupação permanente.					
45	A criatividade não é recompensada como deveria ser.					
46	O crescimento dos empregados que são a "prata da casa" facilitado e estimulado.					
47	Os empregados que conseguem fazer carreiras são os que se esforçam e mostram vontade de aprender.					
48	A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista					
49	As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.					
50	Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados					
51	Os gerentes (supervisores, chefes de departamento, etc.) têm autonomia para tomar decisões importantes relacionadas a suas áreas de atuação.					
52	Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais estimuladas					
53	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado					
54	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.					
55	Investe-se em um bom ambiente de trabalho com o objetivo de se garantir o bem-estar dos funcionários					
56	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.					
57	As oportunidades de ascensão funcional são limitadas pela rígida estrutura da empresa					
58	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implantados e testados.					
59	O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.					
60	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada.					
61	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.					
62	Os familiares dos empregados costumam também participar dos eventos e festas.					
63	A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e competência dos empregados					
64	As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.					
65	A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor					
66	As promoções são definidas por avaliação de desempenho					
67	Os empregados que fazem carreira rapidamente são os que "vestem a camisa" da casa.					
68	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.					
69	As pessoas que fazem carreira rapidamente são as que demonstram maiores conhecimentos dentro de suas áreas					

70	A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados					
71	A qualidade do serviço executado é considerada uma das maiores virtudes do empregado.					
72	É necessário centralizar para manter a casa arrumada.					
73	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar					
74	A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.					
75	As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.					
76	Os empregados que “vestem a camisa” são as figuras mais valorizadas dentro da organização					
77	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.					
78	Os empregados com desempenho permanentemente baixo são demitidos					
79	As inovações costumam ser introduzidas por meio de programas de qualidade					
80	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família					
81	As iniciativas dos empregados são incentivadas, mas ficam sob o controle de seus chefes imediatos.					
82	Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos					
83	As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidade.					
84	O excesso de preocupação com o bem-estar é encarado como prejudicial à empresa.					
85	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.					
86	É muito difícil fazer carreira dentro da organização.					
87	Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelo para os demais membros da organização.					
88	Existem normas que estabelecem o grau de participação dos empregados no processo de tomada de decisões					
89	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo da empresa é a produtividade e o lucro.					
90	Os donos da empresa são admirados pelos empregados.					
91	Metas pessoais, quando de grande valor, são incorporadas às metas organizacionais.					
92	A ascensão profissional depende de sorte.					
93	Procura-se eliminar a pessoa malvista.					
94	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.					