



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E ATUÁRIA DO CEARÁ  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**ZILANA MELO RIBEIRO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS IMPORTANTES  
PARA O BANCO DO NORDESTE, NA PERCEPÇÃO DE  
ADMINISTRADORES E FUNCIONÁRIOS**

**FORTALEZA-CEARÁ  
2014**

**ZILANA MELO RIBEIRO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS IMPORTANTES  
PARA O BANCO DO NORDESTE NA PERCEPÇÃO DE  
ADMINISTRADORES E FUNCIONÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Augusto Cezar Aquino Cabral

**FORTALEZA-CEARÁ  
2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca de Ciências Humanas

---

Ribeiro, Zilana Melo

Valores organizacionais importantes para o Banco do Nordeste na percepção de administradores e funcionários / Zilana Melo Ribeiro – 2014  
110 f., il, enc

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração e Atuária do Ceará - Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2014

Área de concentração: Administração – Gestão de Pessoas  
Orientação Prof. Dr. Augusto Cezar Aquino Cabral

1. Valor organizacional, 2. Banco do Nordeste do Brasil S.A., 3. Administradores e funcionários do Banco do Nordeste.
-

**ZILANA MELO RIBEIRO**

**VALORES ORGANIZACIONAIS IMPORTANTES PARA O BANCO DO  
NORDESTE NA PERCEÇÃO DE ADMINISTRADORES E  
FUNCIONÁRIOS**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração e Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre. Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Augusto Cezar Aquino Cabral (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sandra Maria dos Santos  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fátima Regina Ney Matos  
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

*Aos colegas e amigos do BNB que compartilharam seus valores, fundamentais para minha formação e preciosos para a elaboração desse trabalho.*

*O homem se designou como o ser que mede valores, que valora e mede, como o animal estimador de si.*

Nietzsche

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Ceará - Faculdades de Economia, Administração e Atuária e de Direito do Ceará, por me proporcionar conhecimentos inestimáveis.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Augusto Cezar Aquino Cabral, pela paciência e desvelo com sua orientanda.

Às Profs. Dra. Sandra Maria dos Santos e Dra. Fátima Regina Ney Matos, pelo rigor e sensibilidade acadêmica na condução da banca e aperfeiçoamento do trabalho.

Aos professores do Mestrado, por sua dedicação.

Aos colegas de Mestrado, pela companhia e solidariedade em todos os momentos, aos amigos que ganhei para a vida: Vladson, Sônia, Rejane, Persival e Marcão.

Aos funcionários da secretaria do mestrado, pelo excelente atendimento.

Aos colegas da Comissão de Ética do BNB e aos Gestores e equipe das áreas de Gerenciamento Estratégico, do Gabinete da Presidência, de Comunicação e Marketing, e de Tecnologia do BNB.

Aos Diretores e Conselheiros do BNB e aos amigos da CAPEF e BNB.

Ao meu estatístico Daniel Lopes.

À minha assessora e escritora Simone Pessoa.

Ao meu tio Rômulo Mascarenhas dos Santos Júnior, que me mostrou o caminho da boa leitura e ao meu primo Rômulo Neto, amante das corretas letras.

À minha Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Cidrack, esposa de meu pai, por sua ajuda rápida e concreta.

A minha família, meus amigos e vizinhos que entenderam minha ausência.

Às minhas duas Franciscas, a Moraes e a Costa, que cuidam de mim e dos meus.

Ao meu marido Serge, meus filhos Leo, Joachin e Lola, pelo amor, paciência e compreensão e aos meus pais Ana e Rominho, pela criação, formação e pelo amor.

À minha linda vó Zilca Ribeiro, pela lindeza de seus valores.

## RESUMO

O cenário internacional e nacional impõe profundas mudanças nas estruturas e na cultura das empresas nacionais, inclusive as estatais, como o BNB. Para sobreviver e crescer, as organizações buscaram conhecer e aperfeiçoar sua cultura organizacional, utilizando-se do elemento cultural: valor organizacional. Tais valores originam-se da cultura da organização, interna e externa, e da cultura dos proprietários ou dirigentes, em interação com os demais membros da organização. A pesquisa tem por objetivo geral investigar os valores organizacionais importantes (desejáveis) para o Banco do Nordeste, na perspectiva dos administradores e funcionários: gestores, técnicos/assessores e os sem função em comissão. Tem por objetivos específicos: analisar os valores organizacionais do BNB referentes aos cinco fatores propostos no modelo de pesquisa adotado: eficácia/eficiência; interação no trabalho; gestão; inovação e respeito aos empregados e demais públicos. O estudo adota o modelo teórico de Tamayo (2008), com a aplicação da Escala de Valores Organizacionais (EVO). Trata-se de um estudo do tipo bibliográfico, descritivo e exploratório, com enfoque no método quantitativo. A pesquisa foi aplicada no Banco do Nordeste do Brasil S/A, pela área responsável pelo planejamento em conjunto com a Comissão de Ética e o Gabinete da Presidência, com o apoio da área de Comunicação e Marketing e da área de Tecnologia. Para análise, utilizou-se o guia de apuração da EVO, tratando a amostra por meio da média, frequência, moda e desvio padrão (estatística descritiva). Foram utilizados testes para a validação da amostragem e do questionário, bem como testes confirmatórios da análise (Estatística Inferencial), Teste ANOVA e Teste Tukey HSD. Concluiu-se que, de forma geral, os respondentes apresentaram como mais importantes os valores que compõem os fatores Eficiência e Respeito aos empregados e demais públicos, compartilhando fortemente seus valores. As médias dos empregados são muito próximas, principalmente entre gestores e funcionários sem comissão, e apresentam maior distância das médias apresentadas pelo grupamento de administradores. Os dez valores mais pontuados: *honestidade, produtividade, competência, comprometimento, reconhecimento, eficácia, confiança, dedicação, cooperação e eficiência*, são coincidentes em todos os grupamentos de funcionários, embora com classificação diferente. Cinco desses valores coincidem com o grupo de administradores.

**Palavras-Chave:** Valor organizacional. Banco do Nordeste do Brasil S.A.



## ABSTRACT

The national and international scenario is imposing profound changes in the structure and culture of the domestic enterprises, including state ones, as BNB. To survive and grow, the Organizations sought to know and refine their organizational culture, using a cultural element known as organizational value. Such values originate from the culture of the Organization, both internal and external, and from the culture of the owners or managers, in interaction with other members of the organization. The main objective of the research is to investigate the important organizational values (desirable) to the Banco do Nordeste, in the perspective of its administrators and employees: managers, technical staff/advisors and ordinary staff. The specific objective is to analyze the organizational values of BNB concerning to the five factors proposed in the research model adopted: Effectiveness/efficiency; Interaction at work; Management; Innovation and Respect to employees and others. The study adopts the theoretical model of Tamayo (2008), with the application of the scale of organizational values (EVO). It is a bibliographic, descriptive and exploratory study whose focus is the quantitative method. The survey was applied at Banco do Nordeste do Brasil SA, by the area responsible for planning together with the Ethics Committee and the presidential cabinet, with the support of Communication and Marketing area, and Technology area. To the analysis, we used the EVO-Guide, treating the sample through the average, frequency, sets and standard deviation (Descriptive Statistics). Tests were used for sampling and validation of the questionnaire as well as confirmatory tests of the analysis (Inferential Statistics), test ANOVA e test Tukey HSD were used. It was concluded that, in general, respondents showed efficiency and respect to employees and others as the most important values, sharing strongly their values. Employees' averages are very close to each other, especially among managers and ordinary staff, and feature greater distance of the averages presented by the group of administrators. The ten highest scorers were values: *honesty, productivity, competence, compromise, ecognition, efficacy, confidence, dedication, cooperation* and *efficiency* are coincident in all groups of employees, although with different classification. Five of these values coincide with the administrators group. The results will be forwarded to the BNB, which can be used for updating of the values of the Organization, contributing to the elaboration and/or improvement of its policies, plans and/or standards.

**Keywords:** Organizational Value, Banco do Nordeste do Brasil S.A. administrator and employee of Banco do Nordeste.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 VALORES ORGANIZACIONAIS</b> .....	23
2.1 Valor e organização.....	23
2.2 Conceitos de valor organizacional.....	23
2.2.1 Valor organizacional: elemento da cultura organizacional.....	24
2.2.2 Valor organizacional: a natureza volitiva do homem.....	25
2.2.2.1 Hierarquia de valores organizacionais .....	26
2.3 Origem dos valores organizacionais.....	27
2.4 Funções dos valores organizacionais .....	28
2.4.1 Identidade .....	30
2.5 Modelos de mensuração de valores organizacionais de Tamayo .....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	34
3.1 Tipologia da pesquisa .....	34
3.2 Unidade de análise e participantes da pesquisa .....	34
3.2.1 A unidade de análise – o Banco do Nordeste do Brasil S/A .....	34
3.2.2 Participantes da pesquisa.....	35
3.3 Coleta de dados .....	36
3.3.1 Coleta de dados quantitativos - survey de atitude (levantamento).....	36
3.4 Análise dos dados .....	39
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	42
4.1 Perfil dos respondentes.....	42
4.2 Valores organizacionais importantes na perspectiva dos administradores e empregados.....	46
4.2.1 Análise da amostragem.....	47
4.2.2 Análise dos fatores.....	48
4.2.2.1. Fator Eficiência/eficácia.....	52
4.2.2.2 Fator Interação no trabalho.....	56
4.2.2.3 Fator Gestão.....	60
4.2.2.4. Fator Inovação.....	63
4.2.2.5. Fator Respeito aos empregados e demais públicos.....	66
4.3 Classificação dos valores.....	69
4.4 Análise inferencial.....	71
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	77
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	82
<b>ANEXOS</b> .....	89
Anexo A – Questionário Escala de valores organizacionais - aplicado.....	90
Anexo B – Classificação dos Valores organizacionais por grupamento.....	105
Anexo C – Documento da Comissão de Ética descrevendo a pesquisa com as adaptações.....	107

## **LISTA DE SIGLAS**

BASA - Banco da Amazônia

BB - Banco do Brasil

BNB - Banco do Nordeste do Brasil

CEF - Caixa Econômica Federal

CAPEF – Caixa de Previdência dos Funcionários do BNB

EVO - Escala de Valores Organizacionais

FHC - Fernando Henrique Cardoso

FMI - Fundo Monetário Internacional

MF - Ministério da Fazenda

OMC - Organização Mundial do Comércio

PAC - Programa de Aceleração do Crescimento

PIB - Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

SPSS – Software Statistical Package for the Social Science

## LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

<b>Quadro 1</b> – Valores organizacionais por fatores.....	38
<b>Quadro 2</b> – Guia para apuração dos resultados.....	40
<b>Gráfico 1</b> - Evolução histórica do quadro de pessoal no BNB.....	18
<b>Gráfico 2</b> – Média dos fatores – total .....	51
<b>Gráfico 3</b> – Fator Eficiência/eficácia - média dos valores organizacionais.....	52
<b>Gráfico 4</b> – Fator Interação no trabalho – média dos valores organizacionais.....	56
<b>Gráfico 5</b> – Fator Gestão – média dos valores organizacionais.....	60
<b>Gráfico 6</b> - Fator Inovação - média dos valores organizacionais.....	64
<b>Gráfico 7</b> - Fator Respeito ao empregado e demais públicos - média dos valores organizacionais.....	66
<b>Gráfico 8</b> - Classificação dos valores organizacionais – 10 mais pontuados.....	71
<b>Gráfico 9</b> – Verificação de Dispersão por fator.....	72
<b>Gráfico 10</b> - Verificação de Dispersão por tipo de função.....	72

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Administradores e empregados por tipo de função.....	42
<b>Tabela 2</b> - Administradores e empregados por gênero.....	43
<b>Tabela 3</b> - Administradores e empregados por tempo de serviço.....	43
<b>Tabela 4</b> – Administradores e empregados por faixa etária.....	45
<b>Tabela 5</b> – Administradores e empregados por grau de instrução.....	45
<b>Tabela 6</b> – Teste de amostragem.....	47
<b>Tabela 7</b> – Coeficiente Alfa de Cronbach por fator.....	48
<b>Tabela 8</b> – Coeficiente Alfa de Cronbach por função.....	48
<b>Tabela 9</b> – Média, moda e desvio padrão dos Fatores, por função.....	49
<b>Tabela 10</b> – Média, moda e desvio padrão do fator Eficiência/eficácia, por função.....	53
<b>Tabela 11</b> – Distribuição de frequência do fator Eficiência/eficácia, por função.....	54
<b>Tabela 12</b> – Fator Eficiência/eficácia por gênero, faixa etária e tempo de serviço.....	55
<b>Tabela 13</b> – Média, moda e desvio padrão do fator Interação no Trabalho, por função..	57
<b>Tabela 14</b> – Distribuição de frequência do fator Interação no Trabalho, por função.....	58
<b>Tabela 15</b> – Fator Interação no Trabalho, por gênero, faixa etária e tempo de serviço...	59
<b>Tabela 16</b> – Média, moda e desvio padrão do fator Gestão, por função.....	61
<b>Tabela 17</b> – Distribuição de frequência do fator Gestão, por função.....	62
<b>Tabela 18</b> – Fator Gestão, por gênero, faixa etária e tempo de serviço.....	63
<b>Tabela 19</b> – Média, moda e desvio padrão do fator Inovação.....	65
<b>Tabela 20</b> – Distribuição de frequência dos atributos do fator Inovação.....	65
<b>Tabela 21</b> – Fator Inovação por gênero, faixa etária e tempo de serviço.....	66
<b>Tabela 22</b> – Média, moda e desvio padrão do fator Respeito aos funcionários e demais públicos por função.....	67
<b>Tabela 23</b> – Distribuição da frequência do fator Respeito, por função.....	68
<b>Tabela 24</b> – Fator Respeito, por gênero, faixa etária e tempo de serviço.....	69
<b>Tabela 25</b> – Classificação dos valores organizacionais – 10 mais pontuados.....	70
<b>Tabela 26</b> – Teste ANOVA – Análise de variância entre grupos.....	73
<b>Tabela 27</b> – Teste Tukey HSD.....	74

# 1 INTRODUÇÃO

A expansão mundial de grandes empresas, a desregulamentação dos mercados através de inúmeras fusões e aquisições e a combinação disso com a extraordinária inovação tecnológica impõem mudanças cada vez mais rápidas e profundas nas estruturas e cultura das empresas (CAPRA, 2002), convergindo para o delinear de um mundo único, integrado, em que influências econômicas, sociais, culturais, tecnológicas e de outras naturezas atravessam fronteiras tradicionais, como nações, culturas nacionais, tempo, espaço e os muros das organizações, com facilidade crescente (PARKER, 2007, p. 399).

Para agir em diversos países, as empresas multinacionais necessitavam conhecer a cultura local, a fim de adequar seus produtos aos hábitos e necessidades dos consumidores, bem como adaptar e compatibilizar a gestão organizacional aos costumes locais e socializar suas culturas, voltadas à alta performance; desse movimento resultou uma cultura comum entre países e regiões (BARROS, 2003).

Segundo Parker (2007, p. 413), *por meio da tecnologia da informação e da comunicação global, pessoas no mundo todo testemunham normas, valores e comportamentos culturais que refletem várias nações. Atualmente cada vez mais as pessoas se comportam de maneira cada vez mais global.*

Destaque-se a incerteza e a presença de riscos, características desse modelo de capitalismo mundial, no qual a volatilidade do capital financeiro, circulando rapidamente entre países foi suportada pelos grandes, mas prejudicou muitos países menores onde, ao menor sinal de enfraquecimento da economia, desencadeia-se a fuga de capitais, gerando crises mundiais (CAPRA, 2002, p. 151), intensificadas pela ocorrência de escândalos financeiros que aumentaram a complexidade do sistema financeiro e a exposição dos bancos à situação de riscos em níveis mais acentuados (SANTOS, 2006).

No Brasil, observou-se esse fenômeno a partir do Governo Fernando Collor/Itamar Franco (1990-1994), com a abertura da economia para o mercado internacional e a entrada de conglomerados multinacionais, sendo os efeitos ampliados a partir da adesão à Organização Mundial do Comércio - OMC e da desregulamentação financeira externa, sem salvaguardas, cuja implantação foi facilitada pelo refluxo do movimento sindical e pela empolgação das elites com as proposta neoliberais do Consenso de Washington (SOUZA, 2001).

A autora teve a oportunidade de discorrer sobre as consequências desse processo refletidas na Constituição de 1988 (UFC, 1995), com a inserção de diversos dispositivos aderentes às políticas liberais, como, por exemplo, o fim de diversos monopólios estatais, que permitiu as privatizações, cujos riscos, notadamente no setor bancário, também foram denunciados pela autora, em pronunciamentos públicos e artigos de jornal (RIBEIRO, 1991).

Essas políticas de liberalização econômica tiveram continuidade no Governo de Fernando Henrique Cardoso - FHC, que implantou o Estado Mínimo, por meio de privatizações de empresas estatais e medidas recessivas que resultaram em profunda reordenação econômica (SOUZA, 2001).

As empresas nacionais, despreparadas para este enfrentamento, vivenciaram grandes desafios (BARROS, 2003). Muitas tombaram, as sobreviventes passaram por inúmeros processos de mudança (TEIXEIRA; PINTO, 2012).

Reagindo à concorrência dos bancos estrangeiros e à perda de receitas, com o fim da inflação, o Sistema Financeiro Nacional foi um dos setores com maiores adaptações, concentrou-se e reduziu-se a importância dos bancos públicos (CORREA *et al.*, 2010), com profundas transformações nos bancos, decorrentes de investimentos maciços em tecnologia e de uma forte reestruturação (GOMES, 2001; CORREA, *et al.*, 2010).

Nos bancos públicos, o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais implementado pelo Governo FHC, por meio do Ministério da Fazenda, em 2001, capitalizou e saneou os Bancos Federais: Banco do Brasil - BB, Caixa Econômica Federal - CEF, Banco do Nordeste do Brasil - BNB e Banco da Amazônia - BASA, exigindo que esses bancos fossem reestruturados (VIDOTTO, 2005).

Nesse cenário, segundo Vidotto (2005, p. 78), “o Banco do Nordeste e o Banco da Amazônia seriam convertidos em agências de desenvolvimento, suprimindo-se sua face comercial e respectivas estruturas operacionais, o que foi abandonado em face das resistências enfrentadas”. Embora se mantendo como instituição financeira de caráter múltiplo (comercial e de desenvolvimento) e com rede de agências, o BNB passou por forte reestruturação no período FHC, de 1995 a 2002, com redução do quadro de pessoal, bem como dos clientes e das aplicações creditícias (BNB, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002; FERNANDES, 2006)

Esse processo de consolidação bancária no Brasil teve resultados aquém do esperado, quando não negativos, sobre a eficiência almejada (CORREA *et al.*, 2010).

Em 2003, a eleição do Presidente Luís Inácio Lula da Silva inaugura um novo ciclo político, com um novo modelo de política econômica, que resulta, nos dois governos Lula, entre 2003 e 2010, no maior ciclo de crescimento das últimas três décadas no Brasil (TEIXEIRA; PINTO, 2012). Esses resultados refletiram no setor bancário brasileiro, com a reversão da redução da participação do Estado no setor financeiro e o aumento da participação dos bancos públicos no total de crédito concedido (CORREA *et al.*, 2010).

No Banco do Nordeste, os efeitos também foram sentidos, com o crescimento das aplicações creditícias, da estrutura (rede de agência e número de funcionários) e das ações e resultados do Banco. No período, foram realizados diversos concursos públicos, com o ingresso de mais de 3.000 funcionários, número bem maior se considerado o *turnover* (BNB, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013). A autora era a responsável pela condução da área de pessoal no período de 2003 a 2007, quando coordenou quatro concursos.

Na opinião da autora no Brasil, a reordenação econômica provocada por fatores exógenos e a alternância de modelos econômicos, entre os governos FHC e Lula, traduziram-se em forte impacto na cultura e conseqüentemente nos valores das organizações, com profundas transformações. No caso do Banco do Nordeste e de outras empresas estatais, esse impacto é maior, porque a alternância do poder tem reflexo direto na sua administração, bem como nas mudanças decorrentes dos novos modelos de gestão propostos.

Ademais, em resposta às crises e aos escândalos financeiros internacionais, no final da década de 1980 e nas décadas seguintes, exigiu-se a adoção de práticas de governança corporativa, entre estas, destacam-se os valores organizacionais, que passaram a ser exigidos e expressos em códigos, de forma a assegurar maior transparência, segurança e credibilidade, por meio do incentivo a boas condutas (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Mesmo com todos os percalços por que passaram empresas e os impactos na classe trabalhadores, permanece a força do trabalho e do trabalhador, porque o capital não se autovaloriza sem o trabalho humano, por mais que exista a tecnologia, assim pode se diminuir o trabalho vivo, mas não extingui-lo, e enquanto houver homens trabalhando, será importante tratar de sua conduta e de seus valores (ANTUNES, 2001).

Considerando esse cenário de constantes e profundas mudanças, compreende-se a importância dos estudos de cultura das organizações, iniciados ao final da década de 1950 e intensificados a partir dos anos 1980, quando os teóricos da organização se voltaram a esse



tema com prioridade, fortalecendo sua bibliografia (BARBOSA, 2009; FLEURY; SAMPAIO, 2002). Quanto aos valores organizacionais, embora sejam considerados e estudados como elementos da cultura, desde a década de 1960, na literatura internacional, encontram-se poucos instrumentos de mensuração específicos (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 39).

Os estudos relacionados com os elementos culturais são estudados em diversas fases da História; inclusive a visão de Marx era antropológica e antropocêntrica. *Seus estudos sobre o homem não se desconectam da sociedade, sempre historicamente situada, de modo a facilitar análises com origem na produção, na divisão do trabalho e nas formas de apropriação nas sociedades correspondentes* (AMORIM, 2014, p. 23)

As empresas utilizam os valores organizacionais implícitos ou explícitos, para intervir objetivamente na cultura organizacional, facilitando os processos de mudanças na organização, e buscando as melhores condutas e culturas para a obtenção dos objetivos e resultados, facilitando o sucesso e perenidade. Nesse sentido, muitas empresas privadas, passaram a estabelecer seus valores formalmente e divulgá-los.

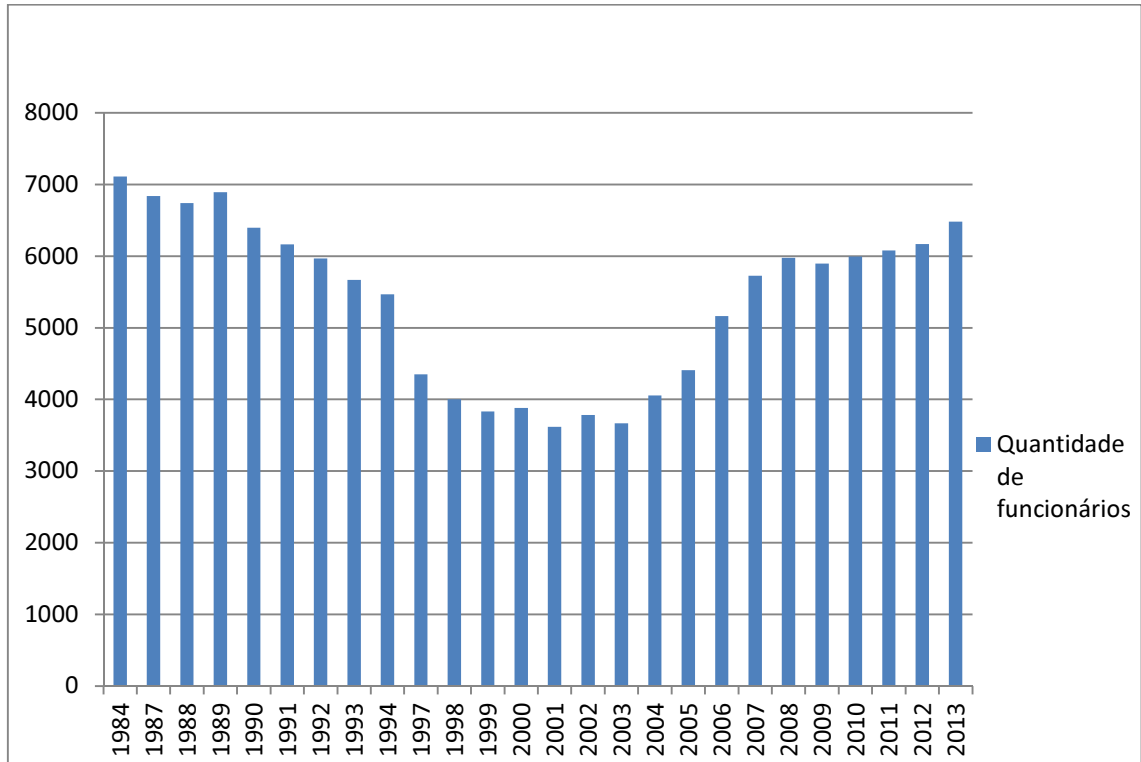
Ressalte-se que as instituições públicas, cuja natureza exige maior rigor de conduta no trato dos recursos que administra, estabelecem seus valores formalmente, explicitando-os em códigos e outros instrumentos normativos, adotando-os na definição de instrumentos e políticas de pessoas e divulgando-os nos seus veículos de comunicação, para a sua disseminação na equipe.

Destarte, de forma ampla, faz-se necessário conhecer os valores de uma empresa, amparado nas seguintes justificativas: 1) As organizações interagem e enfrentam o mercado externo, extremamente concorrido e internacionalizado; 2) a organização quer se perpetuar, ultrapassando as diversas alternâncias de modelos econômicos, políticos e organizacionais, e 3) as exigências da sociedade moderna de que as empresas, notadamente as instituições públicas, bem como as financeiras, tenham consolidados e compartilhados os valores éticos e de responsabilidade social, divulgando-os como uma boa prática de governança corporativa, e funcionários comprometidos com estes valores, apreendidos como guias de um comportamento adequado, exigido pela empresa.

Ampliam as justificativas no BNB a sua evolução histórica, no seu período de existência, 62 anos, o Banco foi dirigido por dezoito presidentes, e um número proporcionalmente maior de diretores, cada um representantes dos diversos projetos governamentais, partes da ideologia dominante na ocasião (FERNANDES, 2006), bem como a situação do quadro de pessoal do BNB, sua evolução nos últimos anos e a projeção de

crescimento, que indica riscos e oportunidades. Risco de perda de valores importantes à organização, cuja ausência venha a prejudicá-la, e oportunidade de repasse dos valores entre as gerações, que fortaleça a instituição, facilitando uma saudável renovação.

**Gráfico 1** - Evolução histórica do quadro de pessoal no BNB



Fonte: BNB (1984, 1987, 1988, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013)

Em relação à evolução do quadro de pessoal no BNB, nos últimos anos, observa-se que, de 1990 ao ano 1999, não se verificou ingresso de novos funcionários. No período 1995 a 2002, houve a intensificação dessa redução com a despedida de mais de 700 empregados e de grande número de aposentadorias. Mesmo com o ingresso de novos funcionários com a realização de concursos a partir do ano 2000, a redução permaneceu até 2003, quando o número de funcionários reduziu-se a 3547 empregados (BNB, 1995, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003). De 1984 até 2003, o número de funcionários decresceu 70,62%; só no governo FHC foram 40,43%.

A redução do quadro de pessoal nesse período é fruto das políticas econômicas recessivas e liberais, implantadas a partir dos Governos Collor/Itamar Franco e Sarney, intensificadas no Governo de Fernando Henrique, com a implementação do estado mínimo e

dos programas de reestruturação e enxugamento dos Bancos Públicos (CORREA *et al.*, 2010; VIDOTTO, 2005).

A partir de 2003, no governo Lula, as contratações de novos empregados retornaram, elevando os quantitativos de empregados em 50,99% até 2013, nesse período, o número de funcionários cresceu para 6.245, sendo muito reduzido o número de saídas por demissão ou aposentadoria (BNB, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013). Esse crescimento também foi reflexo de políticas antirrecessivas e desenvolvimentistas do governo Lula, mantidas no Governo Dilma (TEIXEIRA; PINTO, 2012; CORREA *et al.*, 2010).

Assim, para uma melhor gestão, principalmente nas mudanças organizacionais, hoje permanentes, é fundamental o estudo dos valores de uma organização, porque estes direcionam o comportamento, condutas e atitudes do trabalhador, e constituem componente basilar da identidade de uma empresa. Buscam atender aos objetivos organizacionais, bem como às necessidades dos indivíduos, por meio de uma relação dialética de manutenção e transformação dos comportamentos humanos (DUARTE *et al.*, 2011).

Define-se, como problema da pesquisa, a ausência de informações sobre o pensamento dos componentes da organização quanto aos valores (formais ou implícitos) desejáveis, ou seja, quais os valores organizacionais, na percepção dos empregados (concurados) e administradores (estatutários), são importantes para a organização, na perspectiva de Tamayo (2008).

A pesquisa busca responder a questão: Quais valores organizacionais são importantes para o BNB na perspectiva dos administradores e empregados: gestores, técnicos/assessores e demais empregados, partindo da hipótese geral de que a maioria dos gestores e administradores apontará como importantes os valores que compõem os fatores Eficiência e Gestão, e os empregados técnicos/assessores e sem função em comissão deverão apontar maiores pontuações aos fatores Interação no trabalho e Respeito aos empregados e demais públicos.

Também foram propostas as seguintes hipóteses relativamente aos fatores da escala de valores organizacionais de Tamayo (2008) no BNB:

1. Relativamente ao fator Eficácia/eficiência; administradores e gestores teriam um escore maior que os funcionários técnicos/assessores e demais

empregados, nos valores que consideraram importantes componentes do fator;

2. Quanto ao fator Interação no trabalho, os funcionários técnicos/assessores e demais empregados apresentariam um escore maior que os gestores e administradores;
3. Sobre o fator Gestão, gestores e administradores teriam um escore mais elevado que os demais;
4. Em relação ao fator Inovação, todos os grupos devem apresentar um escore próximo e baixo, relativamente aos demais fatores; e
5. Acerca do fator Respeito aos empregados e demais públicos, gestores e administradores teriam escores menores que os funcionários técnicos/assessores e demais empregados.

Esta pesquisa teve por objetivo geral investigar os valores organizacionais importantes para o Banco do Nordeste, na perspectiva dos administradores e funcionários: gestores, técnicos/assessores e demais funcionários.

Para isto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar os valores organizacionais do BNB referentes ao fator Eficácia/eficiência;
2. Analisar os valores organizacionais do BNB referentes ao fator Interação no trabalho;
3. Analisar os valores organizacionais do BNB relativos ao fator Gestão;
4. Analisar os valores organizacionais do BNB relativos ao fator Inovação;
5. Analisar os valores organizacionais do BNB relativos ao fator Respeito aos empregados e demais públicos;

O estudo adotou a metodologia quantitativa, para atender os objetivos específicos 1(um) a 5(cinco) acima descritos, mediante pesquisa do tipo *survey* de atitude, com aplicação de questionário da Escala de Valores Organizacionais de Tamayo (2008) a toda população (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A metodologia conduz a propósitos descritivos, investigando os valores organizacionais (a variável), nos aspectos explícitos e implícitos, percebidos e desejados, por administradores e empregados do Banco do Nordeste (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O trabalho foi realizado em quatro etapas; na primeira, aplicou-se o questionário de pesquisa quantitativa (*survey*), para auferir a percepção dos funcionários, gestores e administradores da importância dos valores (desejável) do BNB. Para tanto, foi concluído o relatório de pesquisa, a sua implementação no site e a comunicação ao público alvo. Na segunda etapa, ocorreu a sistematização do resultado, com a definição das informações requeridas e a preparação do relatório de sistematização dos dados da pesquisa. Na terceira etapa, fez-se a análise dos resultados da pesquisa quantitativa. Na quarta e última etapa, a elaboração do relatório final, com justificativa, revisão bibliográfica, descrição da metodologia e a análise dos resultados das pesquisas, com as conclusões e propostas.

A pesquisa foi embasada em dados primários e secundários. A coleta dos dados primários utilizou instrumentos quantitativos; no caso, foram coletados mediante o questionário da E. V. O. de Tamayo (2008) (ANEXO A). Os dados secundários foram coletados com a realização de pesquisa bibliográfica em livros, artigos e documentos.

A apuração e a análise dos dados primários quantitativos foram feitas por intermédio do modelo teórico de mensuração de valores de Tamayo (2008), utilizando-se do citado guia para a apuração dos resultados da Escala de Valores Organizacionais. A amostra foi estudada por meio da média, frequência, moda e desvio padrão (estatística descritiva) e foram utilizados testes para a validação da amostragem e do questionário, bem como testes confirmatórios da análise (Estatística Inferencial).

Na primeira seção, o estudo é introduzido pela contextualização histórica das últimas três décadas, observando as características e consequências da reordenação das economias mundial, nacional, e, notadamente, no setor bancário brasileiro, bem como as implicações e as novas exigências para as organizações, inserindo-se o Banco do Nordeste na evolução desse cenário. Esse contexto busca demonstrar e justificar a necessidade de se conhecer e, se for o caso, aperfeiçoar a cultura da organização, através do estudo dos valores organizacionais.

Na segunda, aborda-se o construto valor organizacional. Inicialmente, adentra-se às inter-relações entre valor, cultura e organização. Segue o conhecimento do construto *valor*, sedimentando seus conceitos e sua evolução, focando-se nos campos do conhecimento da Psicologia Organizacional e Administração, tratado a partir do entendimento de valor como elemento da cultura organizacional e como fruto da natureza volitiva do homem, e sua consequente classificação hierárquica.

Ainda nesse tópico, os valores organizacionais foram estudados por suas origem e funções: como um importante instrumento de gestão, servindo como ferramenta nos processos de mudança organizacional, de identidade do grupo e de disseminação de comportamentos ideais para o sucesso da empresa sendo concluído com a apresentação do modelo de mensuração de valores organizacionais de Tamayo, o qual embasará a pesquisa, com destaque para o detalhamento da medida Escala de Valores Organizacionais - E.V.O., com vistas a auferir a percepção da importância dos valores organizacionais por parte dos componentes da organização, tratando dos seus objetivos, aplicação e apuração dos resultados. (MENDES; TAMAYO, 2001).

Na terceira seção apresentou-se de forma detalhada a metodologia adotada na pesquisa, a unidade estudada, o público-alvo, em suma a forma como a pesquisa foi estruturada, aplicada e analisada. Na quarta seção discorre-se sobre a análise dos resultados da pesquisa e na última seção demonstram-se as conclusões do trabalho.

Espera-se, como resultados, contribuir para a atualização dos valores do BNB e a definição de instrumentos e políticas que possibilitem a intervenção, de formas subjetiva e objetiva, nos aspectos culturais da organização, definindo e disseminando valores que contribuam para a sobrevivência e sucesso desta.

## **2 VALORES ORGANIZACIONAIS**

### **2.1 Valor e organização**

Não existe sociedade moderna sem organização, seja formal ou informal, política, econômica, social, religiosa ou laica; a família, célula *mater* da sociedade, pode ser considerada uma organização. Aliás, desde o início da humanidade, existe organização. Segundo Dias (2013, p. 3), *as grandes transformações sociais na história têm sido baseadas nas organizações*.

A organização pode ser vista como *um fenômeno cultural que reflete o estado de desenvolvimento da sociedade* (MORGAN, 2010, p. 116), ou como resultado de *pessoas que trabalham juntas com um propósito em comum* (SCHEIN 2009, p. 179). Ambas as visões se complementam. Embora seja uma criação humana, a organização deve ultrapassar o tempo de vida do seu fundador; por isso, é fundamental a cultura organizacional, fator preponderante para a perenidade da empresa, ao ser transmitido às novas gerações (DIAS, 2013).

Registre-se que Fayol, no início do século XX, já definia a organização empresarial como um sistema aberto interagindo com o meio externo, usando a metáfora do corpo humano: um organismo vivo, (SOUZA; AGUIAR, 2010), ou como um fenômeno cultural.

Toda organização conta com um conjunto claro e expresso de valores compartilhados, sobre os quais se erguem as práticas de gerenciamento. Esse conjunto de valores compõe uma cultura e a diferencia de outras. Desta forma, verifica-se que o conteúdo e configuração dos valores organizacionais delinearão as características principais de uma cultura e a sua influência no comportamento organizacional (PIRES, 2004).

Freitas (2012, p. 16) reforça a importância dos valores, afirmando que “empresas de sucesso são rigorosas na observância dos seus valores”.

### **2.2 Conceitos de valor organizacional**

A Filosofia trata esse tema desde sua origem, porém um ramo de estudo específico, a Axiologia surge apenas na primeira metade do século XIX (GOUVÊA, 2008).

Evoluindo com o homem e a sociedade, a palavra *valor*, ao longo do tempo, abraçou diversas acepções e significados. Valores relacionam-se ao tempo e ao espaço: o que era valor na época do Império pode não ser mais na atualidade. Os valores dos povos orientais são diferentes dos ocidentais (FALCÃO, 2000). Igualmente, para Beuron (2012, p. 54), a compreensão de valores parte do reconhecimento das mudanças sociais e históricas, pois a arquitetura organizacional e os valores dos indivíduos respondem a tais mudanças.

Segundo Nietzsche (1987, p. 85), *o homem se designou como o ser que mede valores, que valora e mede, como o animal estimador de si*; o valor está na essência do homem. Porque conhecer e compreender o homem é objeto de grande interesse da sociedade, o valor é tratado em praticamente todas as áreas do conhecimento, tanto nas Ciências Naturais como nas Ciências Sociais.

Embora abordada em diversos campos do conhecimento, foi no âmbito da Psicologia e da Administração que o valor passou a ser tratado sob a ótica da organização. Os estudos partiram dos valores pessoais, relacionados à questão do comportamento e das atitudes dos indivíduos, como expressão da natureza volitiva do homem (SCHWARTZ, 2005, apud MAURINO E DOMENICO, 2012). *De modo semelhante aos indivíduos, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento de seus integrantes* (FERNANDES; FERREIRA, 2009, p. 342).

Entretanto, com a intensificação dos estudos de cultura organizacional, o valor organizacional passa a ser discutido como elemento da cultura. A discussão é se o homem é a vontade do meio, ou se o meio existe de acordo com a vontade (os valores) do homem, ou se ambos se complementam.

### 2.2.1. Valor organizacional: elemento da cultura organizacional

Os valores, enquanto elementos da cultura organizacional, fornecem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização, a respeito do que é importante e válido. (FREITAS 2012, p.12). Os valores são *elementos de natureza sutil cuja influência torna-se determinante no cotidiano das organizações* (LIMA et al., 2012, p. 104).



Capra (2002, p. 98) define cultura como *uma rede social dotada de múltiplos elos de realimentação, por meio dos quais valores, crenças e regras de condutas são continuamente comunicados, modificados e preservados*. Da mesma forma, Dias (2013, p. 69) inclui os valores como componente de seu conceito de cultura organizacional, se não, vejamos:

Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e surge da interação social, gerando padrões de comportamento coletivo que estabelecem uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a que pertencem e diferenciando-a de outras.

Diversos outros autores, tais como Fleury e Sampaio (2002), Schein (2009), Barbieri (2012), Melo e Domenico (2012) e Shahzad *et al.* (2012), tratam a cultura como um conjunto de elementos, sendo os valores um importante elemento, camada, nível ou componente desta.

Para Freitas (2012, p. 12), valores são guias de comportamento fundamentais para o sucesso e a perenidade da organização e norteiam todos os demais elementos. Assim, conhecer os valores, enquanto elementos dessa cultura, permitirá gerenciá-la, considerando as necessidades de adaptação externa e interna diante das constantes mudanças, permitindo a aprendizagem, transmissão e mudança da própria cultura (DOMENICO *et al.*, 2006).

### 2.2.2. Valor organizacional: a natureza volitiva do homem

Na segunda abordagem, trata-se do conceito de valores organizacionais atrelados à natureza volitiva do homem; o homem valora, por que tem o arbítrio da escolha de acordo com sua vontade, assim ele a valora. Nietzsche (1987, p. 105) também reforça esse entendimento com as seguintes afirmativas: *os valores caracterizam a vontade de existir e de se afirmar de uma coletividade, o homem prefere querer o nada a não querer*.

Na conceituação filosófica, valor significa vontade, identificando-se como da essência ou natureza do homem. Nesse sentido, Falcão (2000, p.20) reforça a importância do

valor para a sociedade, ao defini-lo como *toda força que, partida do homem, é capaz de gerar no homem a preferência por algo*; ou seja, valor propicia escolha.

Para Dias (2013, p. 55), valores *são concepções coletivas do que é considerado bom, desejável, certo, bonito, gostoso (ou ruim, indesejável, errado e feio). São modelos abstratos que fundamentarão a atuação das pessoas e constituem-se em orientações gerais para a vida em comum.* Trabalhar de acordo com os valores gera reconhecimento, e em desacordo gera punições e repúdio (DIAS, 2013).

Em síntese, valores são conceitos, convicções ou concepções básicas, crenças do que é importante ou desejável como guias de comportamentos ou condutas aceitas e compartilhadas pelos membros de uma organização; delimitam o certo e o errado, definem o sucesso em termos concretos para os trabalhadores e estabelecem padrões que devem ser alcançados. (FLEURY; SAMPAIO, 2002; KINICKI; KREITNER, 2006; MAIA; OLIVEIRA, 2007).

Valores são formas de conhecer a realidade organizacional, determinam um comportamento orientado a um fim, são elementos estruturantes da empresa, só existem se compartilhados (TAMAYO, 2008). Complementa Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 284) que a raiz dos valores organizacionais é motivacional, eles expressam interesses e desejos: *São crenças valorizadas, enfatizadas na vida organizacional.*

#### 2.2.2.1. Hierarquia de valores organizacionais

Se valor é escolha ou preferência, sempre haverá uma escala de valores, comparando-os e distinguindo-os pelo seu grau de importância ou organizando-os pela importância relativa (KINICKI; KREITNER, 2006).

Nenhum grupo ou organização realiza valores simultaneamente; sempre haverá necessidade de selecioná-los, analisá-los, priorizá-los e sistematizá-los. Um sistema de valores é um conjunto de valores que foram ordenados e hierarquizados, para guiar os indivíduos ou grupos na sociedade, possibilitando a análise e julgamento dos comportamentos, atitudes ou condutas de todos, punindo quando negativos ou premiando quando positivos (DIAS, 2013).

Na opinião de Tamayo (2007, p.7), *valores implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência dos valores parece ser permitir a sua hierarquização.* A ideia da hierarquia remete à ideia de graus, de escala de valores determinados de acordo com a importância. Desta forma, as organizações hierárquicas de princípios ou crenças, relativos a condutas ou metas organizacionais desejáveis orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos (TAMAYO, 2007).

A hierarquia de valores transcorre de forma sistêmica no decorrer da vida, tendendo a ser duradoura e relativamente estável (CALVOSA; SERRA; ALMEIDA, 2011).

No presente trabalho, os valores serão objeto de pesquisa, quando serão hierarquizados e classificados em fatores, de acordo com Tamayo (2002).

### **2.3 Origem dos valores organizacionais**

Os valores expressam interesses e desejos que podem ser de um indivíduo, do dono, do fundador, do gerente ou de alguma pessoa influente na empresa. Desde o início de sua existência, a organização tem seus valores, explícitos ou implícitos (TAMAYO, MENDES; PAZ, 2000; TAMAYO, 2005; SHINYASHIKI, 2002).

Na empresa privada, quase sempre esses valores precedem a sua criação, pois já existem na organização pensada por seu fundador, que dá o tom, principalmente no início da empresa. Contudo, a organização é um conjunto de pessoas com um propósito; à medida que o tempo passa, o grupo passa a ter um peso maior. Tais indivíduos trazem suas culturas, valores e ideologias e as compartilham com os demais; desta forma, transformam o conjunto de valores da organização, com a inclusão dos valores informais ou implícitos (TAMAYO, 2005).

Nas empresas públicas, é possível que o grupo tenha um peso maior na formação cultural, bem como os valores constem de códigos de ética. (TAMAYO, 2005; KINICKI; KREITNER, 2006). Na visão de Bastos e Vieira (2011, p.5) *o RH das organizações públicas tem sofrido a influência dos valores e da cultura, não somente da instituição à qual está ligada, como também de seus aspectos históricos e geográficos.*

Para Schein (2009), eles se originam dos valores pessoais, considerados conjuntamente; apenas após o grupo assumir ações conjuntas e os resultados dessas ações validarem a ideia do fundador ou líder é que se forma uma base compartilhada de valores. (DELFINO; LAND; SILVA, 2010).

De acordo com Dias (2013, p. 102), *muitos dos valores organizacionais têm sua origem na sociedade; contudo, outros surgem do próprio modo de fazer as coisas na organização, da história do grupo que constituiu a organização, dos seus antecedentes organizacionais etc.*

Mesmo quando as empresas se tornam internacionais, elas permanecem determinando seus valores no mundo a partir de seus valores de origem, entretanto, a exposição de seus membros a outras culturas, bem como a busca do alcance das metas de vendas, levam a que se conheça e adote hábitos, normas e até valores da cultura do local. Em um processo de retroalimentação, a cultura local e a de origem se mesclam, porque há necessidade de se contratar funcionários locais que também trazem seus princípios e valores. (PARKER, 2007).

## **2.4 Funções dos valores organizacionais**

Valores organizacionais definem e orientam o funcionamento da organização, sendo valioso instrumento de gestão em processos de mudança, no fortalecimento da identidade da empresa, bem como na disseminação de comportamentos desejáveis (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 49).

Também têm a função de contribuir nos processos de mudança organizacional, pois a *cultura organizacional é um dos fatores críticos, vez que os gerentes veem através das crenças (e valores) que compõe a cultura, o que pode inibir mudanças estratégicas* (SHINYASHIKI, 2002, p. 165). Destaque-se que um importante desafio da gestão é definir e manter aspectos culturais essenciais para a organização, cuja existência muitas vezes depende desses.

Katz e Kahn (1978, p.70) relatam que os valores têm a função de *vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhe*

*forem atribuídas.* Dão-lhes uma função ideológica de valorar a norma que operacionaliza os valores da organização. São úteis ao alinhamento e à conformação da força de trabalho e dos coletivos aos intentos estratégicos (LIMA *et al.*, 2012).

De acordo com Mendes e Tamayo (2001, p. 40), os valores *fazem parte de uma dialética de manutenção e de transformação dos comportamentos humanos pela socialização e aprendizagem permanentes, sendo, por isso, valiosos para as instituições que desejam modelar comportamentos, em função de seus interesses* (TAMAYO, MENDES ; PAZ, 2000).

Para Oliveira (2013), as determinações dos planos de ação da empresa devem ser precedidas pela definição dos valores e filosofia, bem como da missão, da visão e dos objetivos organizacionais, porque as orientações empresariais deverão estar assentadas nessas bases.

Valores são fundamentais para a tomada de decisão, por serem guias para as escolhas, influenciando o comportamento, bem como porque servem como critério para avaliar as ações dos outros (DIAS, 2013). Orientam a seleção e avaliação. (KINICKI; KREITNER, 2006).

O valor tem a função de aprendizagem e repasse de comportamentos esperados em processos de socialização (SHINYASHIKI, 2002, p. 174; BEDANI, 2012). Representam a essência da cultura da organização e, como tal, podem ser repassados através de políticas, normas, treinamentos e por meio dos instrumentos de gestão de RH. A disseminação dos valores organizacionais reforça a identidade, fortalece a cultura e direciona a empresa ao sucesso (KINICKI; KREITNER, 2006; BARBIERI, 2012).

Segundo Barbieri (2012, p. 20), uma empresa de sucesso deve ter uma cultura forte, ou seja, *os valores essenciais são intensamente acatados e amplamente compartilhados.*

Embora possam ser definidos, os valores organizacionais devem ser compartilhados, assimilados, vividos e internalizados pelos membros da empresa; não devem ser apenas *letra fria da lei*. Sua introdução no mundo real decorre da convivência diária das pessoas, ou seja, são adquiridos socialmente e desta forma aplicados. Os valores declarados pelos dirigentes, mas não assimilados ou compartilhados pelos indivíduos, não fazem parte do comportamento dos indivíduos nem da cultura da organização (DIAS, 2013, p. 203).

Destaca-se entre as funções dos valores organizacionais a de identidade organizacional.

### 2.4.1. Identidade

Toda organização tem sua cultura e seus valores próprios, construídos num processo de aprendizagem ao longo do tempo, pelos valores da sociedade, pelas crenças, valores e pressupostos dos seus fundadores e líderes, e pelas experiências e interação de seus membros. Assim, cada organização, pública ou privada, é governada por seus princípios próprios, entendendo-se estes como um dos elementos de sua cultura (COSTA, 2005, p. 110).

Capra (2002, p.99) define identidade como *o sistema de valores e crenças comuns que cria uma identidade entre os membros da rede social, identidade essa baseada na sensação de fazer parte de grupo maior*. Esses princípios ou valores a identificam, sendo necessários à identidade coletiva do grupo e à sua unidade ou seu alinhamento (TAMAYO, 2008).

De acordo com Tamayo (2008, p. 312), existem três estratégias de identificação dos valores de uma organização. A primeira parte dos valores individuais dos membros, afirmando que, assim como a identificação dos valores de uma sociedade pode ser demonstrada a partir de uma amostra representativa dos seus componentes, na organização ocorre o mesmo. O autor critica esse modelo, porque não representa *certos valores específicos da empresa*, e exemplifica nesta categoria os valores relacionados com lucro e produtividade.

Andrade e Estivalete (2011, p. 4) criticam a análise dos valores da organização segundo a percepção de seus colaboradores, porque estão envolvidos ativamente no processo coletivo. Shinyashiki (2002) acresce que os valores podem ser identificados, entrevistando pessoas chave da empresa, mas também critica o método, porque a percepção das pessoas nem sempre coincide com os comportamentos ou expressam os valores formais.

A segunda estratégia observa os valores a partir de documentos da empresa, tais como relatórios, normas, estatutos, escritura dos documentos, na apresentação estética das pessoas e dos ambientes e outros (FALCÃO, 2000; FREITAS, 2012). Por meio de análise de conteúdo, identificam-se os valores organizacionais *mais relevantes no discurso oficial*. Ressalte-se que toda norma contém valor, e é este valor que obriga à norma, cuja base é o fato valorado (VASCONCELOS, 2006), ou seja, o fato visto sob a ótica de um valor.

De acordo com Tamayo (2008), essa forma é adequada para a identificação dos valores formais, contudo nem sempre estes são os percebidos pelas pessoas da organização.

A terceira forma, a mais aplicada no Brasil, através das medidas de Tamayo (2008), consiste em utilizar a percepção dos trabalhadores, auferida a partir de questionários respondido por estes. Adota-se uma medida quantitativa e os valores não são agrupados isoladamente.

Para a sua melhor identificação e até disseminação, é da natureza dos valores a sua hierarquização em uma escala que permita uma relação “com a missão e os objetivos da empresa, de forma a que se possibilite o seu alcance”. (TAMAYO, MENDES; PAZ, 2000, p. 295).

Por fim, deve-se compreender que se, no processo de identificação, o trabalho modifica o individuo, este também atua como sujeito e pode, em alguma instância, modificar a organização (MIRANDA; BORGES; MOREIRA, 2012, p.101). Assim, conclui Tamayo (2008, p. 311), *por meio dos valores, a organização expressa as suas metas e se afirma como diferente na sociedade e no mercado.*

## **2.5 Modelos de mensuração de valores organizacionais de Tamayo**

Uma pesquisa pode ocorrer a partir de um modelo empírico, ou seja, é criada para uma situação específica, ou a partir de um modelo teórico pré-existente, um modelo testado. Cada um possui suas vantagens e desvantagens; o empírico pode conter imperfeições, por não estar validado o suficiente, e o modelo teórico, embora testado e validado, pode não se adaptar perfeitamente ao problema que se quer pesquisar.

Há diversos modelos teóricos, a nível internacional, sobre o tema cultura organizacional, porém esses não tratam de forma específica os valores organizacionais. Os poucos existentes restringem-se a realizar análise documental, estudando os valores formais definidos pelos fundadores, a partir do estudo dos documentos da empresa, estatutos, códigos, e, destarte, não percebem os valores organizacionais existentes nem os desejáveis (TAMAYO, 2008).

No Brasil, essa lacuna é suprida por Tamayo (2001, 2002, 2005, 2007, 2008); Tamayo e Gondim (1996) e Tamayo, Mendes e Paz (2000), que aprofundam a discussão dos

valores organizacionais com a apresentação de três instrumentos ou escalas que abordam o tema sob variados aspectos, no tocante à sua estrutura.

Tamayo (2008, p. 314) aponta dois modelos genéricos adotados na representação da estrutura dos valores organizacionais, a partir dos quais estruturou suas medidas.

O primeiro trata os valores a partir do isomorfismo entre os valores pessoais e os organizacionais. De acordo com este modelo, existe correspondência biunívoca entre tipos motivacionais dos valores individuais e organizacionais, ou seja, entre as metas do trabalhador e da organização. Os tipos motivacionais foram descritos com base na teoria dos valores humanos de Schwartz (2005) citado por Tamayo (2008, p. 315).

O segundo modelo é o cultural que se baseia no fato de que a organização é um ente cultural, e, bem como as demais unidades sociais, deve atender a exigências universais para garantir sua sobrevivência.

O citado autor ampara seus estudos em instrumentos de medida baseados nesses dois modelos. Para tanto, construiu em conjunto com outros autores e validou três escalas: Inicialmente, elaborou a Escala de Valores Organizacionais - E.V.O., que se baseia em um modelo cultural e foi elaborada de forma empírica. A partir dessa medida, elaborou o Inventário de Valores Organizacionais - I.V.O., baseado no modelo cultural, e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - I.P.V.O., elaborado a partir do modelo das motivações pessoais. (TAMAYO, 2008, p. 315; TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

O presente estudo utiliza-se da Escala de Valores Organizacionais - E.V.O., construída e validada por Tamayo e Gondim (1996). Os autores não partiram de modelo existente, ou seja, a pesquisa ocorreu de forma empírica. Os itens do instrumento foram obtidos a partir do resultado da aplicação de um questionário a 113 funcionários de cinco empresas públicas e privadas, onde, após a informação do conceito de valor organizacional, era solicitada a indicação de cinco valores de sua organização, com sucinta descrição.

Desta forma, utilizando-se mecanismos da análise de conteúdo, os 565 valores indicados (113 funcionários x 5 valores de cada) foram sistematizados, eliminando-se os repetidos e escolhendo-se a melhor descrição para os similares. Essa etapa resultou em 38 valores, que após tratamento estatístico, foram agrupados em cinco fatores (TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO, 2001, 2002, 2005, 2008).



O primeiro fator, segundo Tamayo e Gondim (1996, p.65) *mede a percepção que os sujeitos têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência manifestas na produtividade e qualidade do produto* e foi composto por nove valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação.

O segundo fator diz respeito à interação no trabalho, agrupando abertura, coleguismo, amizade, benefício, competitividade, cooperação, democracia, sociabilidade e flexibilidade e criatividade. Uma pontuação alta nesse fator aponta para a visão do empregado de que a cultura da empresa valoriza a interação no trabalho.

O terceiro fator é constituído pelos valores tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão e conduta profissional e organização. Um escore elevado significa que a empresa tem uma gestão que enfatiza a tradição, a hierarquia e a supervisão.

O quarto fator é composto por: incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização e probidade. Seu conteúdo relaciona-se com a modernidade.

O quinto fator agrupa os valores relativos ao respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça. O escore alto significa que os trabalhadores supõem que a empresa tem respeito pelos funcionários e demais públicos de relacionamento.

A E.V.O. pode ser usada para determinar a percepção que certos empregados ou gerentes têm dos valores da empresa; por isso, pode ser observada tanto em nível institucional como individual. Também pode ser utilizada para avaliar os valores percebidos como realmente existentes na empresa e aqueles que os empregados gostariam que fossem adotados e enfatizados pela organização (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 67, 68).

É interessante ressaltar que o estudioso tem explorado esse tema em empresas brasileiras, o que favorece o presente estudo, que se refere à adequação dos instrumentos.



## **3 METODOLOGIA**

### **3.1 Tipologias da pesquisa**

Para atender à resposta da questão, à solução do problema e à consecução dos objetivos da pesquisa em questão, definidos no item anterior, adotou-se uma metodologia ou estratégia quantitativa ou positivista de pesquisa em Ciências Sociais, classificada como uma *survey* (levantamento) de atitude. (COLLIS; HUSSEY, 2005; SAMPIERI, COLADO; LUCIO; 2006).

A metodologia adotada no estudo conduz a propósitos descritivos, pois descreve o comportamento das variáveis/fenômenos, sendo útil na identificação e obtenção de informações sobre as características de um determinado problema (COLLIS; HUSSEY, 2005; ROESCH, 2006; RICHARDSON, 2008). No caso, objetiva descrever os valores organizacionais desejáveis, pelos administradores e funcionários da instituição.

### **3.2 Unidade de análise e participantes da pesquisa**

#### *3.2.1 A unidade em análise – o Banco do Nordeste do Brasil S/A - BNB*

A unidade de análise é uma instituição financeira com múltiplas funções: comerciais e de desenvolvimento social. Criado por Lei Federal em 19.07.1952, o BNB é uma sociedade de capital aberto, majoritariamente do Governo Federal, administrada por uma Diretoria Executiva composta de sete membros e com um Conselho de Administração, composto por seis membros, inclusive o Diretor-Presidente.

Com sede em Fortaleza, atua nos nove estados da Região Nordeste, norte de Minas Gerais e norte do Espírito Santo, contando com uma rede de 264 agências (BNB, 2014). Os agentes econômicos são os principais clientes do Banco e, consoante as atuais

diretrizes do governo, a prioridade do Banco deve ser os micros e pequenos empreendedores. (FORTUNA, 2010).

O Banco contrata seus empregados por concurso público e utiliza ferramentas de gestão modernas: planejamento estratégico e programa de ação, com indicadores e metas, regras de pessoal, plano de carreira com critérios e mecanismos de ascensão baseados no mérito.

O valores organizacionais são expressos no Código de Conduta Ética do BNB e divulgados de forma destacada na sua *home page*, como referenciais a serem seguidos. A última atualização do citado Código ocorreu em 2011 (BNB, 2011a, 2011b). Tais valores são incentivados e/ou exigidos dos empregados e administradores, com mecanismos de gestão, de aprendizagem e disciplina, por meio de normas internas e externas, diretrizes, ações, treinamento etc.

### 3.2.2 Participantes da pesquisa

A pesquisa do tipo *survey* (levantamento) foi aplicada a toda a população, a qual é composta pelos empregados e administradores do Banco do Nordeste. Não participaram da pesquisa contratados e aposentados.

Na pesquisa adotou-se a classificação da população considerando seu cargo; para Maximiano (2011), um cargo consiste em um conjunto de atividade que deve ser desempenhada pelo componente da instituição.

Em uma subdivisão mais ampla, adotou-se dois grupos, os administradores e empregados concursados. Os administradores totalizam 15 participantes e são os descritos na lei que rege as Sociedades Anônimas, definindo a organização e composição da administração do BNB e na forma regulamentada no Estatuto Social do Banco (BNB, 2013 b), abrangendo os cargos de diretor (7), conselheiros de administração (5) e membros do comitê de auditoria (3), todos eles supridos por meio de indicação do governo e seus representantes legais.

O Banco do Nordeste tem quadro de carreira, formatado com a conjugação de cargos e funções na forma da CLT (DELGADO, 2009, p.740). Essa classificação respeita as políticas de pessoal da instituição. O empregado concursado, pertencente ao quadro, tem sua

carreira no cargo, o qual adquire por meio de concurso, conforme exigido pela Constituição Federal pátria (SILVA, 2001), podendo ser de nível fundamental, médio ou de nível superior, dependendo da escolaridade exigida no edital do concurso. No Banco existem os três cargos, mas na presente pesquisa estes não serão considerados para fins de classificação (BNB, 2014).

Parte dos funcionários também ascende na carreira por meio de designações a funções em comissão, sendo um apêndice ao cargo que podem ser acrescidas ou subtraídas, sem a demissão do empregado. As funções em comissão podem ser de: a) gestão, abrangendo gestores de unidades ou de projetos, intermediários e coordenações, b) técnicas, contemplando analistas e consultores ou c) assessoria e apoio, que engloba os auditores, assessores e secretários (BNB, 2014).

Os empregados totalizavam 6.479, na posição de dezembro de 2013 (BNB, 2013), e para fins do estudo foram agrupados em: empregados com funções de gestão (gestores), empregados com função técnica ou de assessoria e apoio (técnico/assessor), e empregados sem função comissionada (demais empregados).

### **3.3 Coleta de dados**

Há duas fontes de dados principais: os dados originais ou primários, que são coletados na fonte, tais como respostas a questionários, e os dados secundários, que já existem – livros, documentos, relatórios, artigos etc. (COLLIS; HUSSEY, 2005). No presente estudo utilizaram-se ambas.

#### *3.3.1 Coleta de dados quantitativos - survey de atitude (levantamento)*

A *survey* pode ser definida como um levantamento de atitudes dentro das organizações, um tipo de pesquisa descritiva muito utilizada nesses casos; geralmente se trabalha com toda a população, como no caso da presente pesquisa. Este método de coleta foi utilizado para auferir informações acerca da percepção e idealização dos valores

organizacionais, sob a ótica dos empregados, gestores e administradores (ROESCH, 2006, p. 137; RICHARDSON, 2008).

Como técnica de levantamento, utilizou-se o questionário Escala de Valores Organizacionais - EVO, de Tamayo (2008), que permite auferir a percepção dos administradores e empregados sobre os valores existentes e necessários à instituição.

De fácil aplicação, o questionário da EVO pode ser utilizado de forma individual ou coletiva. As instruções fazem parte do instrumento, tornando-o autoadministrável. Pode ser aplicado de forma simultânea em toda a empresa ou em várias empresas. Preferencialmente, a aplicação deve permitir o anonimato, mas pode haver informações de estratificação do grupo (TAMAYO, 2008).

No BNB, a aplicação da pesquisa foi conduzida pela Superintendência de Gerenciamento Estratégico, área responsável pelo Planejamento, em conjunto com a Comissão de Ética, com o apoio do Gabinete da Presidência, da Superintendência de Comunicação e Marketing e da Superintendência de Tecnologia.

O questionário foi respondido individualmente e manteve o anonimato do respondente. Solicitou-se, no início do questionário e de forma objetiva, a identificação de alguns dados do respondente, quais sejam: faixa etária, gênero, escolaridade, tipo de função, tempo de serviço, lotação e unidade de federação, conforme anexo A, de forma a permitir a verificação da amostragem e o conhecimento da população e sua classificação, contribuindo para o atendimento dos objetivos da pesquisa. Os itens lotação e unidade de federação não foram utilizados.

Na pergunta sobre o tipo de função, foram indicados os seguintes itens: gestor; gestor intermediário; função técnica ou de assessoria ou apoio e empregado sem função em comissão (operativo). Na apresentação do resultado, agruparam-se os dois tipos de gestores, unificando com a classificação da atual pesquisa, na forma já apresentada e facilitando o entendimento durante a análise.

Para contemplar todos os valores do Código de Conduta Ética do BNB, o questionário original foi adaptado com a inclusão de mais cinco valores, expressos no Código de Conduta Ética do Banco, quais sejam: confiança, governança, sustentabilidade, transparência, e igualdade, de modo que estão apresentados 43 (quarenta e três) valores, agrupados em cinco fatores, conforme quadro 1 abaixo. Aproveitou-se a alteração e ajustou-se o enquadramento de dois valores: *probidade*, que estava enquadrado no fator Inovação, e foi

considerado no fator Respeito, e o valor *criatividade* que estava enquadrado no fator interação no trabalho e foi remanejado para o fator Inovação (BNB, 2011, b). Essas alterações foram definidas e aprovadas pela Comissão de Ética do Banco, em reunião conjunta com representantes da Superintendência de Gerenciamento Estratégico, responsáveis pela aplicação da pesquisa, do Gabinete da Presidência e da Ouvidoria (ANEXO C), resultando no quadro 1 a seguir:

**Quadro 1** – Valores organizacionais por fatores

<b>Fatores</b>	<b>Valores Organizacionais</b>
1º Eficiência/ Eficácia	Competência (05), comprometimento (07), dedicação (11) eficácia (13), eficiência T(14), planejamento (28), pontualidade (31), produtividade (34), qualidade (35) e sustentabilidade (41).
2º Interação no Trabalho	Abertura (01), amizade (02), benefício (03), coleguismo (04), competitividade (06), confiança (08), cooperação (09), democracia (12) flexibilidade (16) e sociabilidade (39),
3º Gestão	Fiscalização (15) governança (17), hierarquia (19), obediência (26), organização (27), postura profissional (32), supervisão (40), tradição (42) e transparência (43);
4º Inovação	Criatividade (10), incentivo a pesquisa (22), integração interorganizacional (23) e modernização (25)
5º Respeito aos empregados e demais públicos	Harmonia (18), honestidade (20), igualdade (21), justiça (24), plano de cargos (29), polidez (30), probidade (33), qualificação dos recursos humanos (36), reconhecimento do mérito (37) e respeito (38).

Fontes: Tamayo (2008) e BNB (2014 e 2011, b)

O questionário foi aplicado apenas quanto aos valores ideais ou desejáveis, não havendo a aplicação quanto aos valores percebidos.

O respondente foi estimulado, no questionário, a perguntar a si próprio: “Que valores são importantes para a empresa em que trabalho?”. O objetivo era que ele avaliasse quão importante é para o Banco cada valor. Para tanto, foi informado o entendimento de valores organizacionais como os princípios que orientam a vida das organizações. Havia uma lista de valores com as respectivas conceituações, para a compreensão de seu significado (ANEXO A).

O respondente deveria avaliar a importância dos valores da sua organização pontuando cada valor do questionário numa escala de 0 a 6, na qual:

0 = significa que **o valor não é nada importante**; não é relevante como um princípio orientador na vida da sua organização;

3 = significa que **o valor é importante, e**

6 = significa que **o valor é muito importante.**

Quanto maior o número na escala (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), mais importante é o valor como um princípio orientador na vida da sua organização.

A pesquisa foi disponibilizada por meio da Intranet do Banco, no período de 10 de março de 2014 a 21 de março de 2014; divulgada por meio de mensagens de e-mail e notícias eletrônicas na Intranet da empresa. Não houve nenhum incentivo à resposta por meios informais ou institucionais. No caso dos administradores, dado o pequeno número de componentes do grupo e a dificuldade de acesso a rede do banco, por alguns dos componentes desse grupamento, bem como pela a importância dos valores deste, conforme autores que tratam do tema para a definição e compartilhamento dos valores da organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000; TAMAYO, 2005; SHINYASHIKI, 2002), foram entregues questionários em papel.

Na primeira hora de pesquisa, o sistema registrou 224 respostas. Na primeira semana, foram obtidas 889 respostas. Na segunda semana, foram feitos testes, demonstrando que o aumento de resposta não alterava o resultado, e que a pesquisa estava com quantidade suficiente, para satisfazer as necessidades de investigação sem preconceitos, ou seja, as visões de cada seção da população eram apresentadas de forma equilibrada. (ROESCH, 2006). Isto é, a amostra era representativa ou válida, sendo possível que os resultados fossem válidos para toda a população, ou fossem generalizados.

### **3.4 Análise dos dados**

Inicialmente foi estudado o perfil dos respondentes, de acordo com os critérios adotados no questionário: quais sejam: faixa etária, gênero, escolaridade, tipo de função e tempo de serviço, para fins da verificação da amostragem e o conhecimento da população e sua classificação, facilitando a análise e contribuindo para o atendimento dos objetivos da pesquisa.

Os dados foram apurados a partir de guia para a apuração dos resultados da Escala de Valores Organizacionais.



Na apuração, observou-se que a escala não produz um escore único, mas um perfil de escores agrupados nos cinco fatores da escala. *A pontuação individual é computada com o somatório dos valores (0 a 6) atribuídos por cada respondente aos itens dos questionários (valores) que compõem o fator considerado, dividido pelos números de itens do fator, na forma do quadro 2 abaixo.* (TAMAYO, 2008).

Desse modo, a pontuação total de cada fator é obtida pelo somatório das pontuações individuais, dadas aos valores que compõem esse fator, dividido pelo total de respondentes, determinando-se a média das pontuações desse fator.

Consideraram-se, para fins de apuração do resultado, as pontuações: 0, 1 e 2 como **nada importante**, 3, 4 e 5 como **importante** e 6 como **muito importante** (TAMAYO, 2008).

Cada item do questionário corresponde a um valor na forma do quadro 2.

**Quadro 2** - Guia para apuração dos resultados

Fatores	Itens do questionário (somatório)	Divisor
Eficácia/Eficiência	05, 07, 11, 13, 14, 28, 31, 34, 35, 41	10
Interação no trabalho	01, 02, 03, 04, 06, 08, 09, 12, 16, 39	10
Gestão	15, 17, 19, 26, 27, 32, 40, 42, 43	09
Inovação	10, 22, 23, 25	04
Respeito aos empregados e demais públicos	18, 20, 21, 24, 29, 30, 33, 36, 37, 38	10

Fontes: Tamayo (2008) e BNB (2014)

Inicialmente, foi estudado o perfil do respondente, com base neste foram realizados testes, para avaliar se a amostra era suficiente e confiável, por meio de teste de amostragem.

Para atestar se houve o entendimento das perguntas por parte do grupo, aplicou-se o teste Alfa de Cronbach, realizado por fatores e por grupamento de administradores e empregados. Esse teste afere a confiabilidade do questionário da pesquisa por meio da medição da correlação das respostas dadas, apresentando uma correlação média entre as perguntas. O coeficiente foi analisado em conjunto com a medição da dispersão em relação à média, que é a *disseminação de valores em uma distribuição de dados* (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Utilizou-se a Estatística Descritiva ou análise exploratória, para exibir os dados quantitativos bem como a análise confirmatória dos dados, também denominada Estatística

por Inferência, que permite a generalização do que é conhecido sobre um grupo para a população (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A análise contemplou a verificação da frequência, da moda, da média e da mediana dos valores escalares das respostas e considerou a variável tipo de cargo/função, com a seguinte classificação: Administradores (estatutários): conselheiros administrativos, diretores e membros do comitê de auditoria; e empregados (concursados): Gestores, englobando os gestores principais e intermediários; Funcionários com função técnica, assessoria ou apoio, e demais empregados sem função.

Na análise, adotou-se a média, que é a média aritmética de uma distribuição de frequência ou do número total de observações para uma variável; a moda - o valor cuja ocorrência exibe-se com maior frequência em uma distribuição de frequência; e o desvio padrão, que fornece a medida de disseminação da distribuição, enquanto a média fornece o centro da distribuição (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para reforço da interpretação, foram exibidos os resultados da frequência por faixa da escala de pontuação.

Também foram realizados estudos de verificação de dispersão, que permitiram a descrição da disseminação dos valores em uma distribuição de dados (COLLIS E HUSSEY, 2005). Foram realizadas medições de tanto por fator, como por tipo de função. Para uma melhor visão da dispersão, determinou-se o intervalo, que é a diferença entre o valor extremo mais alto e o extremo mais baixo, e o intervalo interquartil, que mensura a disseminação dos 50% médio de observações e é a diferença entre o quartil superior e o inferior.

Após a análise, foi realizada a *Análise of Variance* - ANOVA, um teste estatístico que verifica se existe uma diferença significativa entre as médias, realizando a comparação de médias oriundas de grupos diferentes. Em uma Anova, calculam-se os componentes de variância dentro de grupos e a variância das médias, para atestar se existe uma diferença significativa entre os grupos. Para localizar os grupamentos com tais diferenças significativas, foi realizado o teste de Tukey HSD, que compara a média entre os grupos, atestando as mais próximas e distantes (FIELD, 2009).

Os dados tabulados da pesquisa foram tratados pelo *software Statistical Package for the Social Science* - SPSS, versão 13.0 e transportados para planilha Excel, permitindo a exibição em tabelas, quadros e gráficos, que facilitam a leitura, interpretação e conclusões (FIELD, 2009).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

O questionário da pesquisa foi aplicado a um universo de 6.494 pessoas e respondido por 1196 participantes, destes foram validados 1184 questionários, os demais foram excluídos por terem algum campo não respondido, perfazendo 18,2 % dos respondentes.

A população abrangia administradores e empregados do BNB, os empregados foram classificados considerando: função de gestão, função técnica ou de assessoria ou apoio e empregado sem função em comissão (operativo).

Beuron (2012) reafirma a importância do conhecimento desses dados demográficos para a compreensão do resultado da pesquisa. Nesse sentido, apresentam-se a seguir os quantitativos da população de acordo com alguns dos critérios de estratificação solicitados do respondente no questionário, julgados mais significativos, quais sejam: tipo de função, faixa etária, tempo de serviço, gênero, grau de instrução, comparativamente aos números gerais do BNB, na posição de dezembro de 2013. Tais critérios são adotados por diversos autores (ANDRADE, 2010).

**Tabela 1** - Administradores e empregados por tipo de função

<b>Tipo de função</b>	<b>População (A)</b>	<b>% Total</b>	<b>Pesquisados (B)</b>	<b>% Total</b>	<b>B/A%</b>
Administrador	15	0,2%	12	1%	80,0%
Gestor	3096	47,7%	660	56%	21,3%
Técnicos ou assessores	2041	31,4%	338	29%	16,6%
Sem função em comissão	1342	20,7%	174	15%	13,0%
Total	6494	100,0%	1184	100%	18,2%

Fonte: dados primários da pesquisa

O Banco, por acumular características de instituição financeira e de desenvolvimento, possui um grande número de funcionários ocupando funções em comissão, de gestão ou técnicas e de assessoria; apenas 20 por cento dos empregados não possuem função técnica ou de gestão.

A tabela 1 revela proporcionalidade entre a população total e os participantes da pesquisa; somente o grupamento dos empregados técnicos ou assessores e o dos sem comissão obtiverem percentuais de pesquisados inferiores à população total do grupo, principalmente o último, demonstrando interesse menor na resposta.

Nos grupamentos onde estão as lideranças formais, no caso os gestores, houve uma proporção de respondente superior aos demais grupamentos de empregados. Quanto ao grupamento de administradores, para garantir a representatividade da amostra, devido ao pequeno número de componentes, buscou-se um grande número de respostas. Nesse sentido, dos quinze componentes do grupo, apenas três não responderam, ou seja, 80 por cento dos participantes responderam.

**Tabela 2** - Administradores e empregados por gênero

<b>Gênero</b>	<b>População (A)</b>	<b>% Total</b>	<b>Pesquisados (B)</b>	<b>% Total</b>	<b>B/A%</b>
Feminino	2141	33,0%	315	27%	14,7%
Masculino	4353	67,0%	869	73%	40,6%
Total	6494	100,0%	1184	100%	18,2%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Registra-se que a maioria da população é formada pelo gênero masculino, significando dois terços do total, no universo pesquisado. Beuron (2012) ressalta a importância de se realizar pesquisas considerando o gênero; sua pesquisa, também em bancos públicos, constata a maioria do gênero masculino, a exemplo da atual pesquisa, na qual se constata que o gênero masculino apresentou um maior número de respondentes proporcionalmente ao universo total de empregados e administradores, ou seja, enquanto as mulheres que responderam a pesquisa significaram 14,4% do total de mulheres, no caso dos homens esse percentual foi de 40,6%.

**Tabela 3** - Administradores e empregados por faixas de tempo de serviço

<b>Tempo de serviço</b>	<b>População (A)</b>	<b>% Total</b>	<b>Pesquisados (B)</b>	<b>% Total</b>	<b>B/A%</b>
Até 5 anos	882	13,6%	166	14%	18,8%
De 6 a 13 anos	2998	46,2%	535	45%	17,8%
De 22 a 25 anos	144	2,2%	36	3%	25,0%
De 26 a 35 anos	1745	26,9%	295	25%	16,9%
Acima de 35	725	11,2%	152	13%	21,0%
Total	6494	100,0%	1184	100%	18,2%

Fonte: Dados primários da pesquisa

Atualmente, existem dois grupamentos distintos de funcionários do BNB: aproximadamente 40% deles têm mais de 25 anos de Banco e cerca de 60% têm menos de 13 anos de tempo de serviço. Destaque-se o período de 14 a 22 anos de tempo de serviço, não exibido devido inexistir funcionário com esse tempo de serviço; a faixa seguinte, de 22 a 25, só possui aproximadamente dois por cento, grande parte próximo aos 25 anos de tempo de serviço. Assim verifica-se que entre os anos 1990 e 1999, não houve ingresso de novos funcionários, é o que se constata na tabela 3. Nessa tabela foi alterada a padronização de faixas de 10 anos de tempo de serviço, para se evidenciar o hiato de novas contratações, que resulta na ausência de empregados na faixa de 14 a 22 anos de Banco.

Isso decorreu do impacto das políticas econômicas de combate a inflação e de redução do déficit público implementadas pelos governos federais, com a suspensão de novas contratações e realização de demissões a partir dos Governos Sarney e Collor/Itamar, intensificada no Governo de Fernando Henrique (CORREA et al, 2010; VIDOTTO, 2005). Essas políticas causaram no BNB grande redução dos empregados de 1984 até 2003, da ordem de 70% (BNB, 1984, 1987, 1988, 1990, 1991, 1992, 1992, 1994, 1997, 1998 1999, 2000, 2001, 2002, 2003).

Também deve ser destacada uma intensa renovação dos quadros de pessoal, com 60% dos empregados com menos de 13 anos de tempo de serviço. Isso decorre de políticas governamentais antirrecessivas e desenvolvimentistas instaladas pelo governo Lula, mantidas no Governo Dilma (TEIXEIRA; PINTO, 2012; CORREA *et al.*, 2010). A partir de 2003, com o retorno de contratações de empregados do BNB, elevando os quantitativos em 50,99% até 2013, nesse período, o número de funcionários atingiu 6.245, sendo muito reduzido o número de saídas por demissão ou aposentadoria (BNB, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013).

Houve grande aproximação das proporcionalidades por faixa entre pesquisados e da população (B/A %), apenas em duas faixas, de 6 a 15 anos e de 26 a 35 anos, o número de pesquisados foi proporcionalmente inferior ao da população.

**Tabela 4 - Administradores e empregados por faixa etária**

<b>Faixa Etária</b>	<b>População (A)</b>	<b>% Total</b>	<b>Pesquisados (B)</b>	<b>% Total</b>	<b>B/A%</b>
De 18 a 25 anos	170	2,6%	30	3%	17,6%
De 26 a 35 anos	2185	33,6%	381	32%	17,4%
De 36 a 45 anos	1246	19,2%	230	19%	18,5%
De 46 a 55 anos	1566	24,1%	317	27%	20,2%
Acima de 55 anos	1327	20,4%	226	19%	17,0%
<b>Total</b>	<b>6494</b>	<b>100,0%</b>	<b>1184</b>	<b>100%</b>	<b>18,2%</b>

Fonte: dados primários da pesquisa

Observa-se que mais de 50% dos funcionários apresenta idade inferior a 45 anos, mas há um contingente de aproximadamente 20% da população com mais de 55 anos, demonstrando que, embora haja uma renovação de gerações, ainda há um grande número de empregados com idade mais avançada. Contudo, considerando o número expressivo de funcionários com maior tempo de serviço (acima de 26 anos), esse número pode ser considerado pequeno, ou seja, pode-se deduzir que os funcionários ingressavam no banco com baixa idade.

Note-se o pequeno número de empregados com menos de 35 anos, apontando a tendência atual de se iniciar o trabalho no BNB com idades acima dessa faixa.

Comparando a participação das faixas no total da população e no total de pesquisados, constata-se grande similaridade das proporcionalidades, demonstrando que o número de participantes da pesquisa reflete a composição o grupo. Apenas a faixa de 46 a 50 anos apresentou um percentual um pouco maior dos pesquisados relativamente à mesma faixa da de população.

**Tabela 5 - Administradores e empregados por grau de instrução**

<b>Grau de instrução</b>	<b>População (A)</b>	<b>% Total</b>	<b>Pesquisados (B)</b>	<b>% Total</b>	<b>B/A%</b>
Educação básica	2014	31,0%	84	7%	4,2%
Graduação	2715	41,8%	565	48%	20,8%
Pós-graduação	1765	27,2%	535	45%	30,3%
<b>Total</b>	<b>6494</b>	<b>100,0%</b>	<b>1184</b>	<b>100%</b>	<b>18,2%</b>

Fonte: dados primários da pesquisa

A população da Instituição tem alto nível de escolaridade, sendo quase setenta por cento dos funcionários graduados e/ou pós-graduados. Para Andrade (2010) a categoria bancária se distingue de outras pelo alto nível de escolaridade.

A proporção de pesquisados em relação à proporção da população aponta uma tendência: os respondentes graduados e pós-graduados tiveram um interesse de responder a pesquisa bem maior que os de nível e educação básica.

## **4.2 Valores organizacionais importantes na perspectiva dos administradores e empregados**

Para Knicki e Krejtner (2006) valores sempre ensejam escolha e sempre haverá uma escala de valores distinguindo-se pela importância relativa. Nesse sentido serão classificados e analisados de acordo com a hierarquização proposta por Tamayo (2007), de acordo com sua natureza e a importância dada pelos grupos de respondentes.

O resultado da pesquisa foi apurado na forma proposta por Tamayo (2008), considerando as pontuações dadas pelos respondentes a cada valor componente dos fatores, ou seja, agrupando os valores correlacionados em fatores.

Compreendendo os valores como expressão dos interesses e desejos dos indivíduos, sejam empregados, dirigentes, donos ou alguém influente da empresa (SHINYASHHI, 2002), os respondentes foram agrupados em administradores e empregados. Os empregados foram considerados na sua totalidade e agrupados por funções: administradores, gestores, funções técnica ou de assessoria e demais empregados.

Previamente foram realizados testes de amostragem, para atestar a adequação da base de dados coletadas, permitindo-se inferir a partir dos resultados.

Inicia-se a análise com a medição de localização, que busca auferir a distribuição da frequência com que os valores foram agrupados, por meio da média, da moda e do desvio padrão dos valores que compõem cada variável da pesquisa. Os resultados foram expressos com duas casas decimais, utilizando-se as regras gerais de arredondamento (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Ademais, os resultados foram apurados considerando a frequência da pontuação dos valores de cada fator; nesse caso, os resultados foram exibidos sem casas decimais, bem como foram classificados os valores considerando a ordem de pontuação e as classificações de tempo de serviço, faixa etária e gênero.

Ao fim da análise, foram realizados testes de inferência para avaliar e confirmar os resultados observados, permitindo as conclusões do estudo (FIELD, 2009; COLLIS; HUSSEY, 2005).

#### 4.2.1 Análise da amostragem

A pesquisa foi realizada no formato de enquete, com amostragem não probabilística, por conveniência, ou seja, foi lançada a pesquisa e as pessoas responderam de forma espontânea, sem determinação de forma estratificada prévia dos respondentes. No entanto, foi feita uma análise do retorno das respostas, de forma geral e estratificada (por tipo de função), conforme tabela 6, considerando uma margem de erro de 3,2%, percentual abaixo do nível máximo de erro adotado, que é de 5%. No caso do presente estudo, é demonstrada que a amostra é suficiente, expressando um grau de confiabilidade de 95%.

**Tabela 6** – Teste de amostragem

<b>Tipo de função</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% Total</b>	<b>Mostra Necessária</b>	<b>Coletados</b>
Administrador	15	0,2%	2	12
Gestor	3096	47,7%	392	660
Técnicos ou assessores	2041	31,4%	258	338
Sem função em comissão	1342	20,7%	170	174
<b>Total</b>	<b>6494</b>	<b>100,0%</b>	<b>822</b>	<b>1184</b>

Fonte: dados primários da pesquisa

Inicialmente, para auferir o grau de confiabilidade dos questionários aplicados, atestando se houve compreensão por parte dos respondentes quanto às perguntas da pesquisa, foi realizado o teste Alfa de Cronbach para cada uma dos fatores. De acordo com Collins e Hussey (2003), o teste pode apresentar resultados de 0 a 1, sendo que um resultado acima de 0,7 atesta um grau de confiabilidade adequado. Quando o resultado do estudo apresentado



para alguma(s) variável(is) for inferior ao mínimo exigido, indicando confiabilidade insatisfatória, essa(s) deve(m) ser excluídas e o estudo refeito, como no caso de Andrade (2010).

**Tabela 7** - Coeficiente Alfa de Cronbach por fator

	<b>Eficiência/eficácia</b>	<b>Interação no trabalho</b>	<b>Gestão</b>	<b>Inovação</b>	<b>Respeito</b>	<b>Total</b>
Alfa de Cronbach	0,935	0,917	0,880	0,826	0,942	0,978

Fonte: Dados primários da pesquisa

O resultado demonstra um índice acima do exigido em todos os fatores, com destaque para os mais pontuados pelos respondentes (Eficiência e Respeito ao empregado e demais públicos), com coeficiente acima de 0,9. O coeficiente total ficou bem próximo de 1.

O coeficiente Alfa na pesquisa original da Escala de valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996) variou de 0,70 para o fator Inovação até 0,90 para o fator Eficiência, portanto constatarem-se percentuais de amostragem necessárias inferiores aos do atual estudo. O resultado acima de 0,70 é considerado razoável, acima de 0,80 é satisfatório e acima de 0,90 é excelente (LLEDÓ, 2009).

O teste também foi aplicado por tipo de função, demonstrando em todos os grupamentos um resultado próximo de um.

**Tabela 8** - Coeficiente Alfa de Cronbach por Função

	<b>Administradores</b>	<b>Gestores</b>	<b>Técnicos/ assessores</b>	<b>Demais Empregados</b>	<b>Total</b>
Alfa de Cronbach	0,950	0,977	0,980	0,981	0,978

Fonte: Dados primários da pesquisa

#### 4.2.2 Análise dos Fatores

Em vários estudos quantitativos sobre valores organizacionais o instrumento utilizado busca a percepção da cultura sob o prisma dos valores organizacionais (FERNANDES; FERREIRA, 2009; BASTOS; VIEIRA, 2011; DOMENICO, *et al.*, 2006; DELFINO; LAND;

SILVA, 2010; CALVOSA; SERRA; ALMEIDA, 2011; OLIVEIRA, *et al.*, 2012; PIRES, 2004).

Tamayo e Gondim (1996) tratam da identificação dos valores da empresa por meio da Escala de Valores Organizacionais (EVO), agrupando os valores correlatos nos seguintes fatores: Eficiência, Integração no trabalho, Gestão, Inovação e Respeito ao empregado e demais públicos.

Poucos estudos foram realizados com a utilização dessa escala nos últimos anos, o único localizado foi o de Vieira e Siqueira (2012, p. 168), que estuda o comparativo entre o percebido e o idealizado quanto aos valores organizacionais de uma empresa de serviços.

Para Beuron (2012, p. 86), cada pessoa tem seu conjunto de valores, logo sempre haverá certa *variabilidade*; para estudar esse conjunto de *variabilidade*, adotar-se-á a média aritmética de uma distribuição de frequência.

A média e a moda apontam os valores em comum, os quais criam uma identidade entre os membros da organização, aperfeiçoando a gestão com a unidade e o alinhamento do grupo. Assim, conhecer os fatores com maiores pontuação ou os valores identificados como os mais importantes para a organização, percepção dos administradores e funcionários da Instituição, contribuirá para ações que visem fortalecer a identidade da empresa, definindo e orientando seu funcionamento e a direcionando ao sucesso (CAPRA, 2002; DIAS 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2012; KNICKI; KREITNER, 2006; BARBIERI, 2012).

Na tabela 9 exibe-se o resultado dessa identificação utilizando-se média e moda, validados com o cálculo do desvio padrão relativamente à variação da pontuação média.

De forma geral, as médias resultantes de todos os fatores foram altas, a maioria na faixa da escala de pontuação *importante* ou *muito importante*. Observa-se que as frequências mais altas das respostas à pesquisa foram dadas pelos administradores, em todos os fatores.

**Tabela 9** – Média, moda e desvio padrão dos fatores, por função

Fator	Administrador			Gestor			Técnico/assessor			Demais empregados			Média total
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	
Eficiência	5,55	6	0,718	5,16	6	0,917	4,98	6	1,022	5,13	6	0,913	5,11
Interação no trabalho	5,12	5	0,604	4,94	6	0,927	4,78	6	1,048	4,91	6	1,035	4,89
Gestão	5,01	4	0,737	4,67	6	0,934	4,49	5	1,047	4,65	5	0,991	4,62
Inovação	4,81	5	0,960	4,51	5	1,094	4,42	5	1,252	4,55	5	1,207	4,50

Respeito	5,61	6	0,460	5,14	6	0,962	4,94	6	1,110	5,07	6	1,095	5,08
----------	------	---	-------	------	---	-------	------	---	-------	------	---	-------	------

Fonte: dados primários da pesquisa

Administradores e empregados deram a maior pontuação aos valores que compõem os fatores Eficiência/eficácia e Respeito aos empregados e demais públicos. Indicaram em suas respostas que estes valores são merecedores da qualificação escalar de *importante* ou *muito importante*. Em todos os grupamentos, o fator Eficiência obteve uma pontuação um pouco maior, exceto no grupo dos administradores em que houve uma inversão, sendo o fator Respeito o mais pontuado.

A classificação dos fatores por função foi a mesma da média geral em todos os grupamentos, exceto no grupamento administradores, onde o fator Respeito aos empregados e demais públicos foi mais pontuado que Eficiência, mantendo a mesma classificação quanto aos demais. No seu estudo Vieira e Siqueira (2012, p.176) também constatam o fator Eficiência como o considerado o mais importante para a empresa, seguido pelo fator Respeito.

Os valores do fator Eficiência estão ligados à competitividade e lucratividade ou produtividade e, conforme Andrade (2010) são considerados importantes pela categoria bancária; possivelmente, isso decorre da necessidade que os bancos, tanto públicos como privados, tiveram de readequação devido à enorme concorrência exigindo-lhes enorme eficiência para permanecer no mercado (GOMES, 2001; CORREA, *et al.*, 2010; VIDOTTO, 2005).

Por outro lado, a ocorrência de escândalos e a exposição dos bancos a situação de riscos em níveis mais acentuados, devido à volatilidade dos capitais circulando globalmente, possivelmente justifique a alta pontuação do fator respeito, onde está os valores ligados a honestidade (SANTOS 2006).

Em seguida aos dois fatores mais pontuados, vem o fator Interação no trabalho. Os fatores Gestão e Inovação com as menores médias, mas em todos os grupamentos o fator Inovação obteve a menor pontuação média.

As pontuações médias dos funcionários foram mais próximas entre os três grupamentos e mais distantes dos administradores, que deram as maiores pontuações em todos os valores.

O grupamento de *Técnicos ou assessores* registrou as menores médias em todos os fatores. Os empregados dos grupos *gestores e demais empregados* obtiveram médias muito próximas.

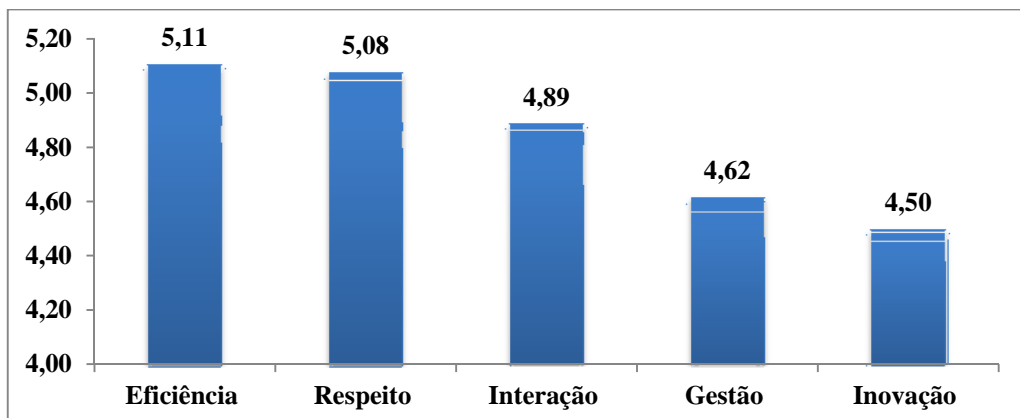
Esse resultado é reforçado pela moda, que aponta a nota seis (Muito Importante) como a pontuação mais indicada pelos respondentes, em todos os fatores; e nos fatores Eficiência/eficácia e Respeito aos empregados e demais públicos, os fatores com maiores médias, a nota seis foi apresentada como moda em todos os valores, ou seja, a maioria dos respondentes apontou seis como nota.

O desvio padrão demonstra a variação de resposta da variável relativamente à média, auferindo *quão bem a média representa os dados* (FIELD, 2009); quanto menor o desvio, mais próximas são as respostas. No caso, o desvio padrão se manteve sempre próximo a um, sendo que, em boa parte dos fatores, ficou abaixo de um, demonstrando um pequeno desvio padrão e uma grande aproximação das pontuações relativamente às médias.

O resultado exposto na tabela 9 atesta variações pequenas. O grupamento administradores apresentou os menores desvios padrões para todos os fatores, demonstrando grande unidade do grupo. Os grupamentos de funcionários apresentaram desvios padrões próximos, sendo os empregados *técnicos ou assessores* os com maior desvio padrão.

O fator com o menor desvio padrão foi o fator Eficiência/eficácia, o que, de acordo com Andrade (2010), demonstra seu alto compartilhamento de pontuação entre os respondentes. O fator com maior desvio padrão foi o Inovação. Observa-se que, quanto maiores as médias, menores são os desvios padrões.

**Gráfico 2 – Média dos Fatores – total**



Fonte: Dados primários da pesquisa

O gráfico 2 demonstra a média total dos fatores, indicando novamente que os fatores Eficiência e Respeito ao funcionário e demais públicos foram os mais pontuados, com pouca diferença entre as médias.

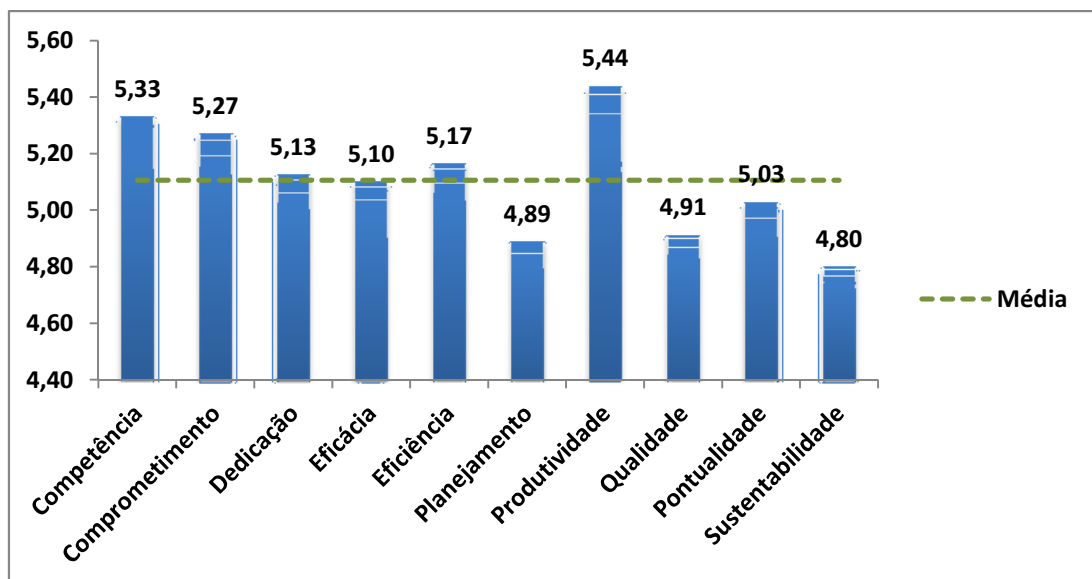
A seguir, adentra-se na análise de cada um dos fatores, para conhecer os valores que o compõem, na forma da Escala E.V.O.

#### 4.2.2.1 Fator Eficiência/eficácia

Cada vez mais, a economia moderna exige das empresas maior eficiência, para sua permanência e sucesso, para tanto, devem ter uma cultura forte com valores essenciais acatados e compartilhados; entre os valores essenciais, destacam-se os valores do fator Eficiência (BARBIERI. 2012; BARROS, 2003; CORREA *et al.*, 2010).

Tamayo (2008, p. 322) considera o fator Eficiência/eficácia composto por 11 valores: competência, comprometimento, dedicação, eficácia, eficiência, planejamento, pontualidade, produtividade, qualidade e sustentabilidade, com as seguintes médias.

**Gráfico 3** – Fator Eficiência/eficácia – médias dos valores organizacionais



Fonte: Dados primários da pesquisa

O gráfico 3 acentua a alta pontuação dada ao valor *produtividade*, o que foi confirmado em todos os grupamentos. Em seguida os valores *competência* e

*comprometimento*. Destaque-se também nesse fator a média dada aos valores *dedicação*, *eficácia* e *eficiência*, todos acima da média de outros valores em outros fatores.

Adentrando-se a análise dos valores, a seguir serão estudadas as médias, as modas e os desvios padrão dos valores que compõem o fator Eficiência, considerando a classificação por função: administradores e empregados.

**Tabela 10** - Média, moda e desvio padrão do fator Eficiência/eficácia, por função

Fator Eficiência	Administrador			Gestor			Técnico/assessor			Demais empregados			Média total
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	
Competência	5,67	6	0,888	<b>5,34</b>	6	1,026	<b>5,28</b>	6	1,005	<b>5,33</b>	6	0,931	5,33
Comprometimento	<b>5,83</b>	6	0,577	<b>5,34</b>	6	1,075	5,13	6	1,198	5,22	6	1,105	5,27
Dedicação	<b>5,83</b>	6	0,389	5,15	6	1,068	5,05	6	1,150	5,13	6	1,096	5,13
Eficácia	5,58	6	0,900	5,21	6	1,206	5,07	6	1,178	4,89	6	1,273	5,10
Eficiência	5,55	6	0,934	5,21	6	1,206	5,00	6	1,359	5,29	6	1,172	5,17
Planejamento	5,18	6	1,250	4,94	6	1,346	4,75	6	1,499	4,88	6	1,370	4,88
Pontualidade	5,27	6	0,786	5,07	6	1,178	4,92	6	1,200	5,07	6	1,264	5,03
Produtividade	5,25	6	1,545	<b>5,55</b>	6	0,944	<b>5,20</b>	6	1,399	<b>5,43</b>	6	1,059	5,43
Qualidade	5,67	6	0,651	4,94	6	1,226	4,76	6	1,302	5,01	6	1,135	4,91
Sustentabilidade	5,45	6	1,036	4,89	6	1,273	4,65	6	1,476	4,72	6	1,330	4,80

Fonte: Dados primários da pesquisa

O comportamento dos valores deste fator segue o geral, qual seja, a média dos administradores foi maior que a dos três outros grupos e a média dos empregados ficou bem próxima, principalmente gestores e demais empregados

Na percepção dos administradores, os valores com maiores médias foram *comprometimento* e *dedicação*, seguidos de *competência* e *qualidade*, também com alta pontuação.

Os valores *produtividade* e *competência* alcançaram as mais altas pontuações em todos os grupamentos de empregados, sendo que *produtividade* e angariou a pontuação máxima dos gestores e demais empregados e *competência*, dos técnicos ou assessores.

Gestores e técnicos/assessores pontuaram em segundo lugar o valor *comprometimento* e o grupamento demais empregados pontuou bem o valor *eficiência*.

O valor de maior média no geral foi *produtividade*, o qual expressou adequadamente o fator vez que a produtividade é essencial para a eficiência a empresa. É importante constatar que os valores mais pontuados afirmam que os administradores e empregados demonstram o entendimento das exigências impostas pelo mercado, de que as

empresas devem ser eficientes, principalmente no setor financeiro, onde os valores *produtividade* e *competência* foram os requisitos que diferenciaram as empresas sobreviventes (BARROS, 2003; CORREA *et al.*, 2010; VIDOTTO, 2005).

Todos os grupamentos apontaram as menores médias para o valor *planejamento* e todos os grupos de funcionários apontaram também a *sustentabilidade* com as médias mais baixas.

Os valores com maiores médias apresentadas pelos administradores não coincidiram com os valores com maiores pontuações dos empregados.

O fator obteve as maiores pontuações - a moda correspondeu a seis em todos os valores de todos os grupamentos.

O desvio padrão não registrou nenhum excesso; o maior desvio padrão foi constatado no valor *produtividade* do grupamento administradores, apenas este foi maior que 1,5, e foi seguido por *sustentabilidade*, no grupamento dos técnicos ou assessores. O menor desvio padrão foi no valor *dedicação* no grupo dos administradores.

Para a avaliação e confirmação dos estudos do fator, por meio da média, na tabela 11, demonstram-se as frequências dos valores do fator Eficiência, considerando a pontuação da escala: Muito Importante (MI), Importante (IM) e Nada importante (NI).

**Tabela 11** – Distribuição de frequência do fator Eficiência/eficácia, por função

Fator Eficiência	Administradores			Gestores			Técnicos/assessores			Demais empregados		
	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI
Competência	83%	8%	8%	62%	31%	7%	56%	37%	7%	56%	38%	6%
Comprometimento	92%	8%	0%	63%	29%	8%	52%	38%	10%	57%	33%	10%
Dedicação	83%	17%	0%	49%	43%	8%	45%	44%	10%	49%	40%	10%
Eficácia	75%	17%	8%	52%	38%	10%	46%	41%	13%	47%	44%	9%
Eficiência	73%	18%	9%	58%	33%	10%	50%	37%	13%	61%	31%	8%
Planejamento	64%	18%	18%	47%	40%	13%	43%	38%	18%	44%	42%	14%
Produtividade	75%	8%	17%	75%	20%	5%	67%	21%	12%	70%	22%	7%
Qualidade	75%	25%	0%	42%	44%	14%	36%	45%	18%	44%	44%	11%
Pontualidade	36%	64%	0%	48%	40%	12%	41%	44%	15%	54%	32%	14%
Sustentabilidade	82%	9%	9%	43%	43%	14%	39%	40%	22%	37%	43%	21%

Fonte: Dados primários da pesquisa

A tabela 11 desvenda os dados por meio da frequência e permite a validação da análise das médias. Reforçando o posicionamento quanto aos valores mais pontuados pelos participantes da pesquisa, no fator Eficiência, os valores *produtividade*, *competência* e *comprometimento* obtiveram as maiores frequências de pontuações seis -  *muito importante*.

Também reforça as diferenciações entre as pontuações dos grupamentos administradores e os grupamentos de funcionários, demonstrando que administradores apontaram com maior frequência a pontuação escalar seis, atribuindo o conceito “muito importante” a maioria dos valores componentes do fator.

De acordo com a frequência, o grupamento administradores está com resultados mais próximos relativamente aos valores com pontuações *muito importante*.

Ademais, analisam-se os valores organizacionais desse fator de acordo com: gênero, faixa etária e tempo de serviços dos participantes da pesquisa: administradores e empregados do BNB, conforme tabela 12, a seguir:

**Tabela 12** – Fator Eficiência/eficácia por gênero, faixa etária e tempo de serviço

Fator	Gênero		Faixa Etária (anos)					Tempo de Serviço (anos)				
	Feminino	Masculino	18-25	26-35	36-45	46-55	Acima de 55	Até 5	6 a 15	20 a 25	26 a 35	Acima de 35
Competência	<b>5,40</b>	<b>5,31</b>	5,23	<b>5,35</b>	<b>5,33</b>	5,32	<b>5,34</b>	5,42	<b>5,32</b>	<b>5,64</b>	<b>5,25</b>	<b>5,38</b>
Comprometimento	5,30	5,26	4,90	5,30	5,24	5,27	5,32	<b>5,50</b>	5,19	<b>5,61</b>	<b>5,25</b>	5,29
Dedicação	5,15	5,12	5,00	5,13	5,08	5,13	5,18	5,30	5,08	5,14	5,13	5,12
Eficácia	5,16	5,09	5,00	5,10	5,02	5,16	5,13	5,27	5,03	5,31	5,09	5,16
Eficiência	5,26	5,13	<b>5,24</b>	5,23	5,13	5,14	5,11	5,34	5,14	5,44	5,09	5,15
Planejamento	4,92	4,88	4,93	4,97	4,83	4,88	4,82	5,09	4,86	5,22	<b>4,81</b>	<b>4,85</b>
Pontualidade	5,08	5,01	5,03	5,10	5,02	4,96	5,02	5,23	5,01	<b>4,94</b>	4,96	5,03
Produtividade	<b>5,42</b>	<b>5,45</b>	<b>5,63</b>	<b>5,51</b>	<b>5,42</b>	<b>5,40</b>	<b>5,38</b>	<b>5,65</b>	<b>5,41</b>	5,58	<b>5,39</b>	<b>5,38</b>
Qualidade	4,92	4,91	4,83	4,94	4,83	4,89	5,00	5,18	4,83	4,97	4,88	4,96
Sustentabilidade	<b>4,78</b>	<b>4,81</b>	<b>4,41</b>	<b>4,77</b>	<b>4,75</b>	<b>4,83</b>	<b>4,93</b>	<b>4,97</b>	<b>4,70</b>	5,00	<b>4,80</b>	<b>4,97</b>

Fonte: Dados primários da pesquisa

Observando o fator Eficiência, considerando os critérios, gênero, faixa etária e tempo de serviço, constata-se que o valor *produtividade* obteve as maiores médias em todas as faixas analisadas, exceto na faixa de tempo de serviço de 20 a 25 anos, o valor *competência* obteve as segundas maiores médias em todas as faixas, exceto nas faixas etárias de 8 a 25 anos e 46 a 55 anos e na faixa de tempo de serviço até cinco anos. O valor *competência* obteve as maiores médias nas faixas de tempo de serviço de até 5 anos e de 26 a 35 anos

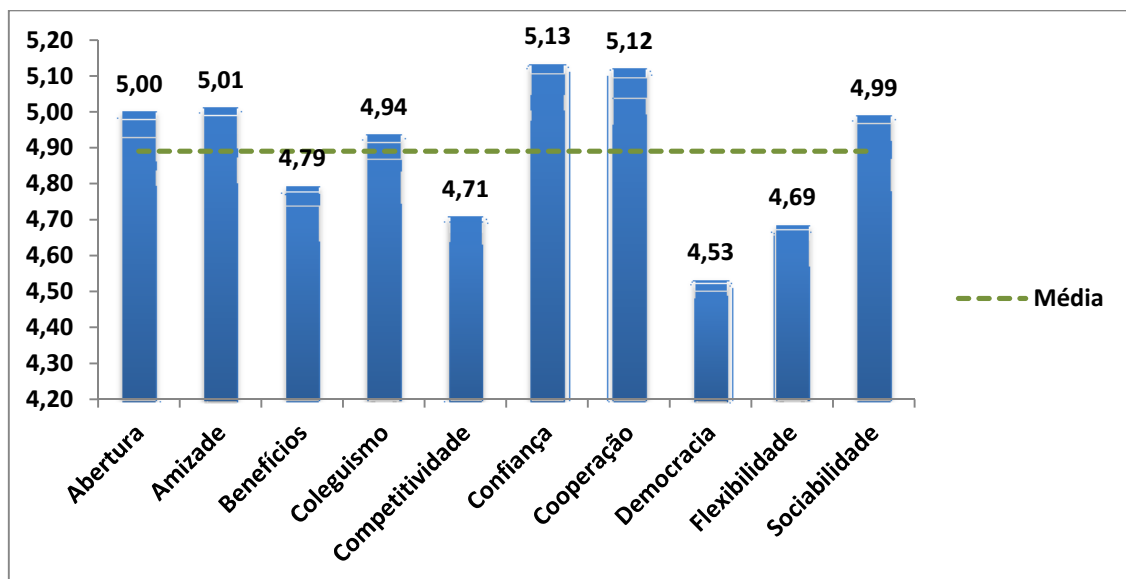


(empate) e ficou com a segunda maior média na faixa de tempo de serviço de 20 a 25 anos. O valor *eficiência* conseguiu a segunda maior média na faixa etária de 18 a 25 anos.

#### 4.2.2.2 Fator Interação no trabalho

O fator é composto na escala EVO pelos valores abertura, amizade, benefícios, coleguismo, competitividade, confiança, cooperação, democracia, flexibilidade e sociabilidade (TAMAYO, 2008). Tais valores tem forte correlação com o fortalecimento do vínculo entre as pessoas, e entre essas e a organização, podendo contribuir para a função dos valores de permitir o alinhamento e a conformação dos empregados aos interesses estratégicos da administração (KATZ; KAHN, 1978; LIMA *et al.*, 2012).

**Gráfico 4** – Fator Interação no Trabalho – média dos valores organizacionais



Fonte: Dados primários da pesquisa

Os valores *confiança* e *cooperação* apresentam as maiores pontuação, as únicas acima de cinco, e são os únicos pontuados entre os dez valores considerados mais importantes. Além desses, apenas o valor *amizade* obteve média um pouco acima de cinco.

Aprofundando a análise dos valores do fator Interação no trabalho, a seguir serão estudados suas médias, moda e desvio padrão, considerando a classificação por função: administradores e empregados.

A exemplo do fator anterior, as médias dos administradores foram mais altas, embora nesse fator tenha ocorrido a menor diferença entre os dois grupos: administradores e empregados. Também neste caso, a média dos empregados ficou mais próxima, principalmente gestores e demais empregados. Constata-se, nesse fator, que as médias inferiores a cinco aumentaram, passando a ser maioria em todos os grupamentos, exceto administradores.

**Tabela 13** – Média, moda e desvio padrão do fator Interação no trabalho, por função

Fator Interação no trabalho	Administradores			Gestores			Técnicos/assessores			Demais empregados			Média Total
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	
Abertura	5,08	6	0,996	5,06	6	1,257	4,89	6	1,397	4,98	6	1,335	5,00
Amizade	5,25	6	1,055	5,02	6	1,144	4,98	6	1,142	5,05	6	1,132	5,01
Benefícios	4,45	6	1,753	4,84	6	1,271	4,74	6	1,374	4,74	6	1,500	4,79
Coleguismo	5,00	6	1,477	4,94	6	1,146	4,91	6	1,191	4,98	6	1,202	4,94
Competitividade	5,50	6	1,243	4,83	6	1,350	4,44	6	1,521	4,70	6	1,364	4,71
Confiança	<b>5,83</b>	6	0,389	<b>5,18</b>	6	1,155	<b>5,04</b>	6	1,205	<b>5,09</b>	6	1,278	5,13
Cooperação	5,58	6	0,900	<b>5,15</b>	6	1,083	<b>5,03</b>	6	1,184	<b>5,16</b>	6	1,116	5,12
Democracia	4,55	5	1,635	4,60	6	1,383	4,34	6	1,619	4,65	6	1,493	4,53
Flexibilidade	<b>5,67</b>	6	0,778	4,67	6	1,307	4,63	6	1,360	4,77	6	1,345	4,69
Sociabilidade	4,17	4	1,467	5,08	6	1,217	4,84	6	1,462	4,98	6	1,310	4,99

Fonte: dados primários da pesquisa

No fator Interação no trabalho, todos os grupos apontaram o valor *confiança* como o de maior média, exceto os demais empregados, grupo em que essa média foi a segunda maior. Neste grupamento, a maior pontuação foi a do valor *cooperação*, o segundo valor mais escolhido com altos escores por gestores e demais empregados. Destaque-se que empregados escolheram esses dois valores unificadamente; em relação aos administradores, só coincidiu o valor *confiança*, pois esse grupo aplicou também a maior nota para o valor flexibilidade, embora o valor *cooperação* tenha tido boa pontuação.

O valor *confiança* não fazia parte da escala originalmente e foi inserido para atender a necessidade da pesquisa de que todos os valores constantes do Código de Conduta Ética do BNB deveriam ser previstos na escala, sendo inserido no fator Interação no trabalho, que agrega os valores cuja definição estabelece uma relação entre os componentes da organização, de acordo com o Comitê de Ética do Banco, conforme afirmado anteriormente (ANEXO C).

Contudo tal valor tem também seu conceito ligado às relações da empresa com seus clientes, fornecedores e até com a sociedade, e vem ao encontro das novas práticas de governança, exigidas pela sociedade após as crises e os escândalos internacionais da década de 1980, que levaram as empresas, notadamente os bancos, a adotar ações que assegurassem a credibilidade, entre estas se destacam a formalização de valores organizacionais em código de conduta (SANTOS, 2006; OLIVEIRA *et al.*, 2011).

Administradores apontaram como o valor de menor média a *sociabilidade*, gestores, técnicos ou assessores e demais empregados indicaram *democracia*. Destaque-se que embora o valor *democracia* seja um dos valores fundamentais do Estado Brasileiro (SILVA, 2001), para fins da pesquisa o seu conceito era de participação dos empregados nos processos decisórios, apontando que os empregados e administradores não consideram importante essa participação na empresa ora em análise.

Neste fator, ainda ocorreu uma predominância de moda seis; as exceções ocorreram no grupo dos administradores, nos valores *democracia* e *sociabilidade*. O desvio padrão se comportou dentro de intervalos razoáveis, todos abaixo de dois; o menor desvio foi no valor *confiança* e o maior no valor *benefícios*, ambos no grupo dos administradores. Apenas quatro valores tiveram pontuação com desvios padrões acima de 1,50, os dois maiores foram *benefícios* e *democracia*, no grupo dos administradores e os outros dois, *competitividade* e *democracia*, no grupamento de técnicos/assessores.

Na tabela 14 é demonstrada a frequência dos valores do fator Interação no Trabalho, considerando a pontuação da escala: Muito Importante (MI), Importante (IM) e Nada importante (NI).

**Tabela 14** – Distribuição de frequência do fator Interação no trabalho, por função

Fator Interação no trabalho	Administradores			Gestores			Técnicos/assessores			Demais empregados		
	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI
<b>Abertura</b>	<b>42%</b>	<b>50%</b>	<b>8%</b>	<b>52%</b>	<b>34%</b>	<b>14%</b>	<b>48%</b>	<b>37%</b>	<b>15%</b>	<b>50%</b>	<b>34%</b>	<b>16%</b>
<b>Amizade</b>	<b>58%</b>	<b>33%</b>	<b>8%</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>11%</b>	<b>41%</b>	<b>46%</b>	<b>12%</b>	<b>47%</b>	<b>41%</b>	<b>12%</b>
Benefício	36%	36%	27%	40%	44%	16%	39%	42%	18%	42%	37%	21%
Coleguismo	50%	42%	8%	41%	46%	13%	40%	47%	13%	45%	42%	14%
Competitividade	83%	8%	8%	43%	39%	18%	31%	45%	24%	36%	45%	19%
Confiança	83%	17%	0%	56%	34%	10%	49%	39%	12%	53%	34%	13%
Cooperação	75%	17%	8%	50%	40%	10%	45%	44%	11%	50%	42%	8%
<b>Democracia</b>	<b>27%</b>	<b>55%</b>	<b>18%</b>	<b>34%</b>	<b>45%</b>	<b>21%</b>	<b>32%</b>	<b>40%</b>	<b>27%</b>	<b>39%</b>	<b>40%</b>	<b>21%</b>
Flexibilidade	83%	17%	0%	32%	48%	19%	32%	47%	20%	38%	43%	19%

Sociabilidade	25%	42%	33%	52%	36%	12%	45%	37%	17%	50%	34%	16%
---------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: dados primários da pesquisa

A menor frequência atribuída ao conceito *muito importante* e a maior frequência destinada ao conceito *importante*, reforçam a opinião de que essa não foi a opção dos valores mais desejáveis para a empresa. Destaca-se o valor *confiança* como o de maior frequência de importante e muito importante. Ressalte-se o valor “democracia”, que teve baixa frequência do conceito muito importante e as maiores frequências de nada importante em todos os grupamentos. Também merece destaque que um grande número de componente dos grupos apontou o valor benefício como nada importante.

Analisa-se ainda os valores do fator Interação no trabalho considerando os critérios: gênero, faixa etária e tempo de serviço dos participantes da pesquisa: administradores e empregados do BNB.

**Tabela 15** – Fator Interação no trabalho, por gênero, faixa etária e tempo de serviço

Fator Interação no trabalho	Gênero		Faixa Etária (anos)					Tempo de Serviço (anos)				
	Feminino	Masculino	18-25	26-35	36-45	46-55	acima de 55	Até 5 anos	6 - 15	20 - 25	26 - 35	Acima de 35
Abertura	5,01	5,00	5,13	5,14	5,04	4,97	4,75	5,26	5,06	5,14	4,86	4,76
Amizade	4,95	5,04	<b>5,27</b>	5,01	4,99	5,01	<b>5,02</b>	5,25	5,00	5,06	4,89	5,04
Benefícios	4,77	4,80	4,87	4,92	4,80	4,75	4,64	5,10	4,83	4,86	4,60	4,70
Coleguismo	4,96	4,93	4,83	4,98	4,94	4,92	4,91	5,19	4,93	4,83	4,85	4,89
Competitividade	4,72	4,71	4,20	4,72	4,65	4,71	4,81	4,85	4,66	4,64	4,65	4,85
Confiança	<b>5,14</b>	<b>5,13</b>	4,83	5,14	<b>5,15</b>	<b>5,22</b>	<b>5,02</b>	5,20	5,11	5,36	<b>5,15</b>	<b>5,06</b>
Cooperação	5,08	<b>5,14</b>	5,03	<b>5,20</b>	5,11	5,12	<b>5,02</b>	<b>5,32</b>	<b>5,12</b>	<b>5,42</b>	5,02	<b>5,06</b>
Democracia	4,45	4,56	4,60	4,61	4,50	4,47	4,52	4,80	4,52	4,50	4,44	4,46
Flexibilidade	4,67	4,69	4,83	4,73	4,63	4,68	4,66	5,08	4,61	4,86	4,59	4,66
Sociabilidade	5,04	4,97	5,10	5,12	4,97	4,94	4,83	5,17	5,01	5,17	4,91	4,85

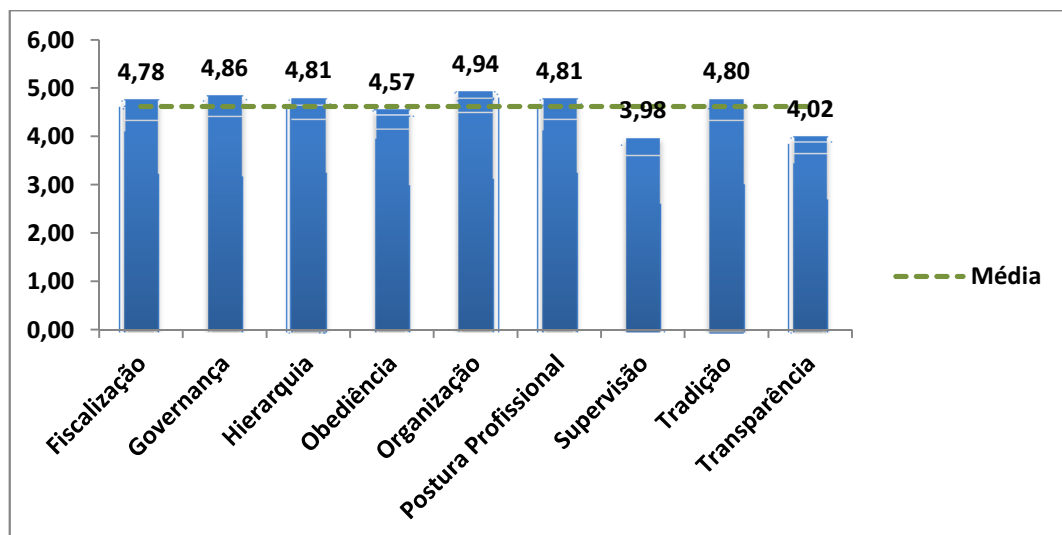
Fonte: dados primários da pesquisa

Ao observar a análise das faixas, constata-se uma divisão das faixas entre dois valores, enquanto o valor confiança obteve maior pontuação nas duas faixas de gênero e nas faixas etárias de tempo de serviço de maior quantidade de anos, o valor cooperação teve altas pontuações nas faixas de menor idade e empatou na última faixa. Destaque-se também o valor amizade, que embora não tenha obtido alta média, foi o mais pontuado nas faixas etárias de 18 a 25 e acima de 55 anos.

#### 4.2.2.3. Fator Gestão

Esse fator é composto pelos valores: fiscalização, governança, hierarquia, obediência, organização, postura profissional, supervisão, tradição e transparência (TAMAYO, 2008). Para a gestão, os valores organizacionais são valiosos instrumentos, fundamentais para tomada de decisão e úteis à conformação da força de trabalho aos intentos estratégicos e a que as pessoas executem as funções que lhe são atribuídas (LIMA *et al.*, 2012; KATZ; KAHN, 1978; DIAS, 2013).

**Gráfico 5** – Fator Gestão – média dos valores organizacionais



Fonte: Dados primários da pesquisa

Observou-se nesse fator que nenhum valor pontuou acima de cinco por cento, com destaque para o valor *supervisão*, que obteve a menor pontuação média de todos os valores. O valor *organização* obteve a melhor pontuação do fator, mas não se classificou entre os dez valores mais pontuados.

Para maior conhecimento do comportamento dos valores desse fator, a seguir serão estudadas as médias, as modas e os desvios padrão, considerando a classificação por função.

O comportamento do fator demonstrou-se em acordo com o comportamento geral, ou seja, administradores emplacaram percentuais mais elevados e gestores e demais

empregado praticamente igualaram as médias. Como nos demais grupos, os técnicos ou assessores registraram menores médias. Nesse fator, as médias foram menores, existindo pontuações médias, no grupo dos técnicos ou assessores, menores que quatro.

Não houve nenhum valor com pontuação predominante em relação aos demais. Os administradores consideraram o valor *governança* como o de maior média; esse fator foi bem pontuado entre gestores e técnicos ou assessores, ficando em segundo lugar. Registre-se que as práticas de governança estão cada vez mais sendo exigidas para empresas que querem assegurar a transparência, segurança e credibilidade (OLIVEIRA, *et al.*, 2011). Seguindo essa tendência social, as pontuações dadas por empregados gestores e técnicos/assessores classificaram esse como o segundo valor mais importância deste fator.

**Tabela 16** - Média, moda e desvio padrão do fator Gestão, por função

Fator Gestão	Administradores			Gestores			Técnicos/assessores			Demais empregados			Média
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	
Fiscalização	5,00	6	1,348	4,81	6	1,234	4,64	6	1,341	4,91	6	1,187	4,78
Governança	<b>5,58</b>	6	0,669	4,92	6	1,229	4,74	6	1,401	4,79	6	1,263	4,86
Hierarquia	5,42	6	0,900	4,90	6	1,200	4,62	5	1,244	4,81	6	1,268	4,81
Obediência	4,92	6	1,443	4,64	6	1,336	4,43	6	1,327	4,56	6	1,326	4,57
Organização	<b>5,50</b>	6	0,798	<b>4,99</b>	6	1,376	<b>4,83</b>	6	1,506	<b>4,92</b>	6	1,432	4,94
Postura Profissional	4,75	6	1,422	4,84	6	1,330	4,68	6	1,364	<b>4,94</b>	6	1,333	4,81
Supervisão	4,58	6	1,782	4,02	5	1,520	3,85	4	1,676	4,03	4	1,650	3,98
Tradição	4,33	4	1,557	4,90	6	1,263	4,64	6	1,472	4,72	6	1,314	4,80
Transparência	5,00	6	1,954	4,00	4	1,483	3,97	5	1,501	4,10	4	1,457	4,02

Fonte: dados primários da pesquisa

Gestores, técnicos ou assessores classificaram o valor *organização* em primeiro lugar, e demais empregados e administradores classificaram-no com a segunda média mais alta (no caso dos demais empregados, quase empatado com o valor *fiscalização*). Demais empregados consideraram o valor mais importante a *postura profissional*.

O valor com menor média para os administradores foi *tradição*. Para os empregados, em todos os grupamentos, os valores *supervisão* e *transparência* foram os menos pontuados, nessa ordem. Não obstante a baixa classificação do valor *transparência*, essa tem sido uma das práticas de governança hoje exigida das empresas pela sociedade (OLIVEIRA, *et al.*, 2011).

Em todos os grupamentos foram constatadas modas abaixo de 6. Os valores *supervisão* e *transparência* apresentam moda abaixo de seis em todos os grupos de empregados. Esse fator apresentou o maior desvio padrão no valor *transparência* no grupo administrados, o maior de toda a pesquisa; também apresentou desvio padrão acima de 1,5, apenas no valor *supervisão*, em todos os grupamentos.

Embora seja bastante pontuada por administradores e até por funcionários em pesquisa em outras empresas, na presente pesquisa o valor hierarquia não foi o mais pontuado. Tal valor e seus correlatos devem ser vistos com cautela, pois não correspondem à necessidade de flexibilização, inovação e eficiência coletiva (BEURON, 2012). Nesse sentido, a baixa pontuação desses valores não é prejudicial à organização.

Buscando-se validar os dados de média, a tabela 17 demonstra a frequência dos valores do fator Gestão, considerando a pontuação da escala: Muito Importante (MI), Importante (IM) e Nada importante (NI).

**Tabela 17** – Distribuição de frequência do fator Gestão, por função

Fator Gestão	Administradores			Gestores			Técnico/assessores			Demais empregados		
	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI
Fiscalização	50%	33%	17%	37%	45%	17%	35%	44%	21%	43%	43%	15%
Governança	67%	33%	0%	43%	43%	14%	38%	44%	18%	36%	46%	17%
Hierarquia	67%	33%	0%	41%	44%	16%	28%	52%	20%	38%	45%	17%
Obediência	42%	50%	8%	32%	48%	20%	27%	48%	26%	29%	53%	18%
Organização	67%	33%	0%	53%	30%	16%	50%	30%	21%	51%	33%	17%
Postura Profissional	42%	33%	25%	42%	41%	17%	35%	44%	20%	49%	35%	16%
Supervisão	42%	42%	17%	19%	45%	36%	19%	43%	38%	25%	41%	34%
Tradição	33%	42%	25%	43%	43%	14%	38%	39%	22%	36%	44%	20%
Transparência	67%	17%	17%	18%	47%	36%	16%	50%	34%	20%	47%	32%

Fonte: dados primários da pesquisa

Somente o valor *organização* obteve frequência de pontuação seis (*muito importante*) maior que 50% nos grupos de administradores, gestores e demais empregados.

Vale salientar que os valores *supervisão* e *transparência* foram considerados *nada importante* por mais de 30% em todos os grupamentos de empregados. O valor *transparência* recebeu as menores quantidades de pontuação seis, exceto entre os administradores.

A seguir estuda-se esse fator sob o prisma do gênero, faixa etária e tempo de serviços dos participantes da pesquisa: administradores e empregados do BNB.

**Tabela 18** – Fator Gestão, por gênero, faixa etária e tempo de serviço

Fator gestão	Gênero		Faixa Etária (anos)				Tempo de Serviço (anos)					
	Feminino	Masculino	18-25	26-35	36-45	46-55	acima de 55	Até 5	de 6 a 15	de 20 a 25	de 26 a 35	acima de 35
Fiscalização	4,83	4,76	4,57	4,81	4,85	4,75	4,74	4,99	4,78	4,69	4,72	4,70
Governança	4,91	4,84	4,57	4,93	4,83	<b>4,90</b>	4,75	4,95	4,83	5,17	4,79	4,90
Hierarquia	4,72	4,85	4,00	4,75	4,76	4,85	<b>5,02</b>	4,87	4,72	4,83	4,82	<b>5,06</b>
Obediência	4,44	4,62	3,83	4,54	4,52	4,50	4,85	4,63	4,48	4,56	4,60	4,74
Organização	<b>4,99</b>	<b>4,92</b>	<b>5,00</b>	<b>5,01</b>	<b>4,96</b>	4,87	4,89	<b>5,16</b>	<b>4,93</b>	<b>5,19</b>	<b>4,88</b>	4,80
Postura Profissional	4,80	4,81	4,77	4,82	4,67	4,77	4,97	5,03	4,73	4,78	4,80	4,85
Supervisão	3,95	3,99	3,60	4,02	3,89	3,97	4,07	4,24	3,92	3,89	3,94	4,01
Tradição	4,79	4,80	4,40	4,77	4,72	4,81	4,93	4,93	4,70	5,00	4,82	4,90
Transparência	3,95	4,04	3,70	3,80	3,93	4,05	4,46	4,20	3,78	3,89	4,21	4,29

Fonte: dados primários da pesquisa

O valor *organização* obteve a maior pontuação em quase todas faixas, exceto as faixas etárias e de tempo de serviço maiores. O valor *governança* foi o mais pontuado na faixa etária de 46 a 55 e o valor *hierarquia* foi o mais pontuados na faixa etária acima de 55 anos e na faixa de tempo de serviço acima de 35 anos e ficou em segundo entre os homens e na faixa de tempo de serviço de 26 a 35 anos, demonstrando que a hierarquia não está sendo repassada para as gerações mais jovens, mas que ainda é valor importante para os homens, notadamente das antigas gerações. O valor *supervisão* foi o menos pontuado em todas as faixas, exceto entre os funcionários com idade entre 26 e 35 anos.

#### 4.2.2.4. Fator Inovação

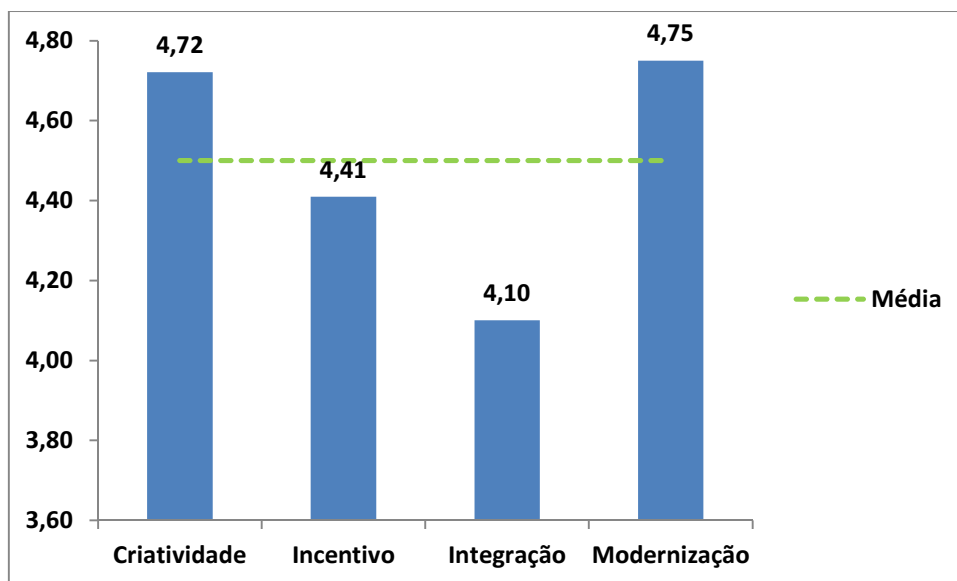
O fator Inovação é composto pelos valores: criatividade, incentivo a pesquisa, integração interorganizacional e modernização dos recursos materiais (TAMAYO, 2008). Uma das características da sociedade moderna é a extraordinária inovação tecnológica, que impõe rápidas e profundas mudanças nas estruturas e cultura das organizações (CAPRA, 2002). Os bancos foram um dos setores da atividade econômica onde foram feitos os maiores



investimentos em tecnologia, passando por profundas transformações, com forte impacto nas pessoas.

Apesar dos avanços tecnológicos exigidos na sociedade contemporânea, os valores que compõem esse fator foram os menos pontuados, entretanto suas médias menores não são as menores relativamente aos valores dos demais fatores

**Gráfico 6** – Fator Inovação – média dos valores organizacionais



Fonte: dados primários da pesquisa

O fator *Inovação* obteve as menores médias por grupamento, mas não obteve nenhuma média abaixo de quatro; porém, entre os empregados, não angariou nenhuma média acima de cinco.

Os valores *modernização de recursos materiais* e *criatividade* foram os com maiores pontuação, sendo *modernização* o mais pontuado entre administradores e gestores e *criatividade* entre técnicos ou assessores e demais empregados. A média mais baixa foi *integração interorganizacional* em todos os grupos.

Apresentou a menor moda de valores: três em *integração interorganizacional*, no grupo administradores; esse valor recebeu moda abaixo de seis nos grupos gestão e técnicos, bem como *incentivo à pesquisa* nos mesmos grupos citados. Não ficou entre os grupos com maiores desvio de padrão, mas não obteve nenhum desvio menor que um e nenhum desvio acima de dois; o maior desvio padrão foi em *modernização*, no grupamento de demais empregados.

Estudam-se, a seguir, os valores organizacionais, por meio de média, moda e desvio padrão, que compõem o fator Inovação, considerando a classificação por função: administradores e empregados.

**Tabela 19** - Média, moda e desvio padrão do fator Inovação

Fator Inovação	Administradores			Gestores			Técnicos/Assessores			Demais Empregados			Média
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	
Criatividade	5,00	6,00	1,21	4,73	6,00	1,29	4,65	6,00	1,39	<b>4,80</b>	6,00	1,16	4,72
Incentivo a Pesquisa	4,83	4,00	1,03	4,36	5,00	1,37	4,38	6,00	1,50	4,64	6,00	1,36	4,41
Integração Interorganizacional	4,17	3	1,267	4,14	5	1,328	4,04	5	1,498	4,09	6	1,528	4,10
Modernização de Recursos Materiais	<b>5,25</b>	6,00	1,29	<b>4,82</b>	6,00	1,50	<b>4,62</b>	6,00	1,64	4,70	6,00	1,77	4,75

Fonte: dados primários da pesquisa

Para validar a análise dos valores organizacionais desse fator, considerando a função, a tabela 20 demonstra a frequência dos valores do fator Inovação, considerando a pontuação da escala: Muito Importante (MI), Importante (IM) e Nada importante (NI).

**Tabela 20** – Distribuição de frequência do fator Inovação

Fator Inovação	Administradores			Gestores			Técnico/assessores			Demais Empregados		
	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI
Criatividade	42%	50%	8%	33%	51%	16%	34%	47%	19%	34%	52%	14%
Incentivo	33%	58%	8%	23%	52%	25%	27%	48%	25%	34%	46%	20%
Integração	17%	50%	33%	16%	53%	31%	17%	51%	33%	22%	42%	36%
Modernização	67%	25%	8%	48%	33%	18%	42%	36%	22%	49%	30%	21%

Fonte: dados primários da pesquisa

Esse foi o fator que teve o menor número de conceitos *importante* para todos os valores, demonstrando compatibilidade com os resultados das médias, apresentando frequência acima de 50% de *muito importante* apenas no valor modernização no grupo dos administradores.

Analisa-se ainda os valores desse fator, considerando gênero, faixa etária e tempo de serviços dos participantes da pesquisa: administradores e empregados do BNB.

**Tabela 21** – Fator Inovação, por gênero, faixa etária e tempo de serviço

Fator Inovação	Gênero		Faixa Etária (anos)					Tempo de Serviço		Tempo de Serviço (anos)		
	Feminino	Masculino	18-25	26-35	36-45	46-55	acima de 55	Até 5	6 a 15	20 a 25	26 a 35	Acima de 35
Criatividade	<b>4,72</b>	4,72	4,17	4,70	4,65	4,74	<b>4,89</b>	4,86	4,62	<b>4,89</b>	<b>4,76</b>	<b>4,80</b>
Incentivo_a_pesq.	4,39	4,42	4,52	4,36	4,30	4,45	4,54	4,83	4,27	4,40	4,37	4,50
Integração	4,07	4,11	4,17	4,04	4,10	4,08	4,22	4,30	4,04	4,19	4,04	4,17
Modernização	4,71	<b>4,76</b>	<b>4,73</b>	<b>4,92</b>	<b>4,72</b>	<b>4,69</b>	4,57	<b>4,92</b>	<b>4,78</b>	4,86	4,63	4,65

Fonte: dados primários da pesquisa

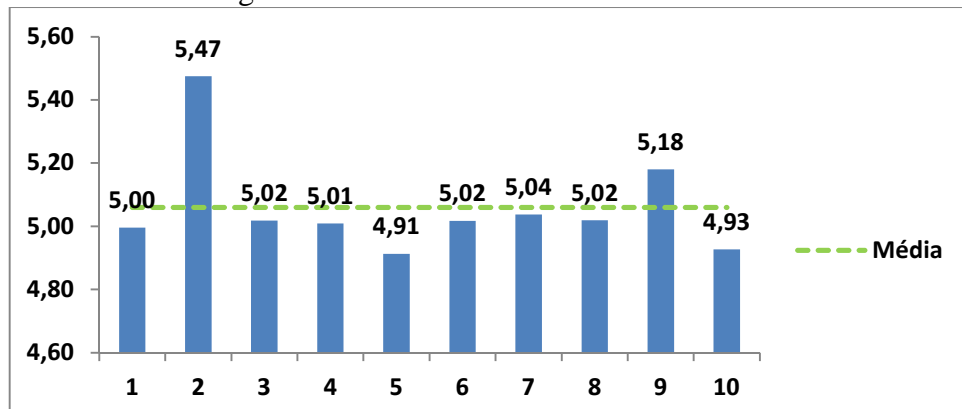
Esse foi o único valor que homens e mulheres não unificaram resultados, enquanto homens consideraram o valor mais importante a *modernização*, as mulheres consideraram a *criatividade*, os pesquisados com idade acima de 55 anos e os com tempo de serviço a partir de 20 anos também.

#### 4.2.2.5. Fator Respeito aos empregados e demais públicos

O fator Respeito aos empregados e demais públicos é composto pelos valores organizacionais: harmonia, honestidade, igualdade, justiça, plano de carreira, polidez, probidade, qualificação de seus recursos humanos, reconhecimento e respeito (TAMAYO, 2008)

O único destaque entre as médias dos valores desse fator encontra-se no valor *honestidade*, bem acima dos demais, embora estes tenham pontuação acima de cinco, exceto plano de carreira e respeito, conforme se observa no gráfico a seguir:

**Gráfico 7** – Fator Respeito aos empregados e demais públicos – média dos valores organizacionais



Fonte: dados primários da pesquisa

A seguir serão analisados os valores que compõem o fator Respeito, quanto a média, moda e desvio padrão, considerando a classificação por função: administradores e empregados.

**Tabela 22** - Média, moda e desvio padrão do fator Respeito aos empregados e demais públicos, por função

Fator Respeito	Administradores			Gestores			Técnicos/Assessores			Demais empregados			Média total
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	
Harmonia	5,33	6	0,888	5,02	6	1,097	4,93	6	1,178	4,99	6	1,203	5,00
Honestidade	<b>5,92</b>	6	0,289	<b>5,56</b>	6	0,981	<b>5,31</b>	6	1,307	<b>5,45</b>	6	1,163	5,47
Igualdade	<b>5,92</b>	6	0,289	5,09	6	1,329	4,81	6	1,571	5,08	6	1,448	5,02
Justiça	5,33	6	1,073	5,11	6	1,331	4,82	6	1,601	4,95	6	1,539	5,01
Plano de Carreira	5,25	6	0,866	5,02	6	1,404	4,73	6	1,631	4,86	6	1,601	4,91
Polidez	5,42	6	0,900	5,05	6	1,117	4,93	6	1,167	5,04	6	1,220	5,02
Probidade	5,50	6	1,243	5,08	6	1,174	4,93	6	1,196	5,07	6	1,257	5,04
Qualificação dos Recs. Humanos	5,67	6	0,651	5,06	6	1,244	4,90	6	1,405	5,03	6	1,218	5,02
Reconhecimento	5,50	6	1,000	<b>5,24</b>	6	1,115	<b>5,07</b>	6	1,266	<b>5,16</b>	6	1,314	5,18
Respeito	<b>5,92</b>	6	0,289	5,01	6	1,373	4,73	6	1,583	4,91	6	1,509	4,93

Fonte: dados primários da pesquisa

Nesse fator, também houve diferenciações maiores entre o grupo administradores e os demais grupos, sendo o fator que apresentou as maiores diferenças entre os grupos gestores e demais empregados. Os valores *honestidade*, *igualdade* e *respeito* alcançaram a mais alta média do grupamento administradores. Aliás, em todos os demais grupamentos, *honestidade* teve maior média isoladamente.

As menores médias foram indicada para o valor *plano de carreira*, em todos os grupamentos, inclusive administradores. Empregados, sob todas as classificações, também concederam baixa pontuação para o valor *respeito*.

A moda foi seis para todos os valores em todos os grupamentos, assim como no fator Eficiência. Esse fator alcançou o menor desvio padrão, nos valores *honestidade* e *igualdade e respeito*, no grupo de administradores. Todos os desvios se mantiveram menores que dois por cento.

A tabela 23 exhibe a frequência dos valores do fator Respeito aos empregados e demais públicos, considerando a classificação: Muito Importante (MI), Importante (IM) e Nada importante (NI).

Nesse fator, a frequência da *honestidade* chamou atenção pelos altos percentuais; quanto ao valor *igualdade*, a alta frequência do conceito muito importante não significou uma alta média, porque também houve um alto percentual de conceito nada importante. O valor reconhecimento não auferiu as maiores pontuações do conceito muito importante, mas alcançou alta média entre os grupos de empregados, porque obteve baixa frequência na pontuação nada importante.

**Tabela 23** – Distribuição de frequência do fator Respeito, por função

Fator Respeito ao empregado e demais públicos	Administradores			Gestores			Técnicos/assessores			Demais empregados		
	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI	MI	IM	NI
<b>Harmonia</b>	<b>50%</b>	<b>42%</b>	<b>8%</b>	<b>43%</b>	<b>45%</b>	<b>12%</b>	<b>39%</b>	<b>50%</b>	<b>11%</b>	<b>46%</b>	<b>40%</b>	<b>14%</b>
<b>Honestidade</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>	<b>77%</b>	<b>17%</b>	<b>6%</b>	<b>70%</b>	<b>19%</b>	<b>11%</b>	<b>72%</b>	<b>21%</b>	<b>7%</b>
Igualdade	92%	8%	0%	57%	28%	15%	52%	27%	21%	60%	25%	15%
Justiça	67%	25%	8%	58%	28%	14%	53%	27%	20%	55%	26%	19%
Plano de carreira	50%	50%	0%	55%	29%	16%	48%	32%	20%	51%	32%	17%
Polidez	58%	33%	8%	45%	43%	12%	41%	47%	12%	48%	39%	13%
Probidade	83%	8%	8%	49%	39%	12%	41%	44%	15%	53%	33%	14%
Qualificação	75%	25%	0%	51%	36%	13%	48%	35%	17%	49%	40%	11%
<b>Reconhecimento</b>	<b>75%</b>	<b>17%</b>	<b>8%</b>	<b>56%</b>	<b>35%</b>	<b>9%</b>	<b>53%</b>	<b>34%</b>	<b>13%</b>	<b>58%</b>	<b>29%</b>	<b>13%</b>
Respeito	92%	8%	0%	53%	32%	15%	44%	37%	19%	52%	30%	18%

Fonte: dados primários da pesquisa

Por fim, os valores que compõem o fator serão vistos por intermédio dos critérios gênero, faixa etária e tempo de serviço.

**Tabela 24** – Fator Respeito, por gênero, faixa etária e tempo de serviço

Fator Respeito	Gênero		Faixa Etária (anos)				Tempo de Serviço (anos)					
	Feminino	Masculino	18-25	26-35	36-45	46-55	acima de 55	Até 5	6 a 15	20 a 25	26 a 35	Acima de 35
Harmonia	5,02	4,99	4,73	5,07	4,94	4,96	5,01	5,12	4,98	4,97	4,97	4,99
Honestidade	<b>5,43</b>	<b>5,49</b>	<b>5,47</b>	<b>5,51</b>	<b>5,45</b>	<b>5,48</b>	<b>5,44</b>	<b>5,67</b>	<b>5,44</b>	<b>5,61</b>	<b>5,43</b>	<b>5,45</b>
Igualdade	5,00	5,02	5,03	5,11	5,02	5,02	4,86	5,23	5,02	5,17	4,93	4,89
Justiça	4,94	5,03	5,10	5,05	5,10	4,97	4,89	5,30	4,98	5,47	4,85	4,99
Plano_de_Carreira	4,88	4,93	5,37	5,15	4,94	4,75	4,65	5,28	4,97	5,25	4,69	4,66
Polidez	5,00	5,02	5,40	5,05	5,02	4,96	4,98	5,30	4,99	5,03	4,91	5,01
Probidade_Adm	5,07	5,02	4,97	5,11	5,02	4,95	5,07	5,22	5,02	4,94	4,98	5,04
Qualificação	5,03	5,02	4,80	5,15	4,96	5,00	4,91	5,25	5,01	5,31	4,94	4,89
Reconhecimento	5,16	5,19	5,10	5,29	5,12	5,13	5,14	5,39	5,16	5,28	5,08	5,19
Respeito	4,95	4,92	5,00	5,16	4,85	4,80	4,79	5,24	4,94	4,94	4,80	4,78

Fonte: dados primários da pesquisa

O valor honestidade foi o de maior pontuação em todas as faixas, seguido do valor reconhecimento, que obteve a segunda maior pontuação em todos os segmentos, exceto na faixa etária de 18 a 25 anos e na faixa de tempo de serviço de 20 a 25 anos.

### 4.3. Classificação dos valores

Para reforçar a análise dos fatores, apresenta-se a seguir a classificação dos dez valores mais pontuados por grupamento e total; a relação completa segue anexa (ANEXO B).

Desses dez valores, seis compõem o fator Eficiência – *produtividade, competência, comprometimento, dedicação, eficiência e eficácia*; dois pertencem ao fator Respeito ao empregado, quais sejam, *honestidade e reconhecimento*; e dois estão no fator Interação no trabalho – *confiança e cooperação*.

Quanto aos valores do fator Gestão o valor *organização* foi o mais pontuado, considerando a média dos três grupamentos, ficando em 22º classificação; e no fator Inovação, os valores mais pontuados: *modernização e criatividade* ficaram, respectivamente, em 34ª e 35ª classificação, em um total de 43 valores (ANEXO B).

Para constatar a identidade de um grupo examina-se o sistema de valores e crenças comuns entre os diversos membros da rede social (CAPRA, 2002). Nesse sentido, observa-se o comportamento dos quatro grupamentos de administradores e empregados relativamente aos valores mais pontuados.

Na tabela 25 abaixo, atesta-se que, dos dez valores mais pontuados, cinco se repetem em todos os grupos: *Honestidade, produtividade, dedicação, competência e confiança*, sendo *honestidade* do fator Respeito ao empregado e demais públicos; *confiança* do fator Interação no trabalho e os outros três valores do fator Eficiência/eficácia.

O grupo de administradores é o que mais se diferencia, pois cinco valores não são coincidentes com os demais grupos, quais sejam: *igualdade, respeito, qualidade, flexibilidade e qualificação*.

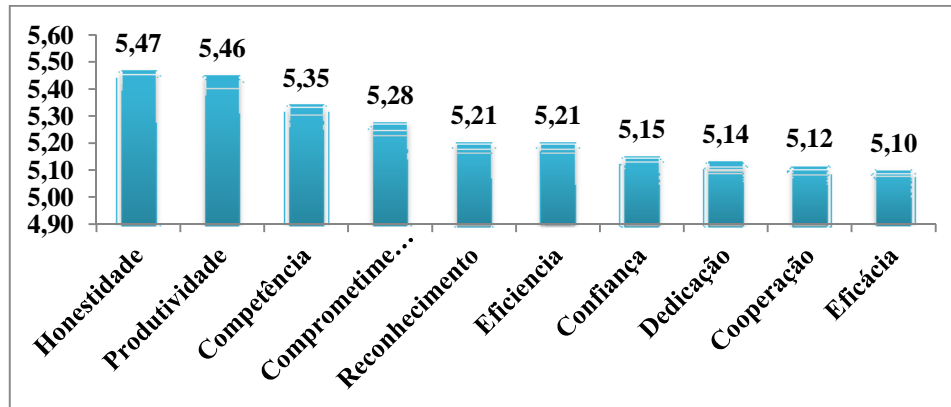
Tratando especificamente dos grupos de empregados (gestor, assessores/técnicos e demais empregados), esse nível de coincidência alcança cem por cento, ou seja, todos os dez valores são localizados em todos os grupamentos, mesmo que com médias e classificações diferentes.

**Tabela 25** – Classificação dos valores organizacionais – 10 mais pontuados

Ordem	Administradores	Gestores	Técnicos/assessores	Demais empregados	Geral
1	Honestidade	Produtividade	Honestidade	Produtividade	Honestidade
2	Igualdade	Honestidade	Competência	Honestidade	Produtividade
3	Respeito	Competência	Produtividade	Competência	Competência
4	Comprometimento	Comprometimento	Comprometimento	Eficiência	Comprometimento
5	Confiança	Reconhecimento	Reconhecimento	Comprometimento	Reconhecimento
6	Dedicação	Eficiência	Dedicação	Eficácia	Eficiência
7	Qualidade	Confiança	Confiança	Cooperação	Confiança
8	Competência	Dedicação	Cooperação	Reconhecimento	Dedicação
9	Flexibilidade	Cooperação	Eficácia	Dedicação	Cooperação
10	Qualificação	Eficácia	Eficiência	Confiança	Eficácia

Fonte: Dados primários da pesquisa

No gráfico 8 abaixo, observa-se que dois valores se destacam em primeiro lugar: *honestidade e produtividade*, dois valores podem ser considerados ainda em destaque em segundo lugar, *competência e comprometimento*, os demais mantêm pontuações médias bem próximas.

**Gráfico 8** – Classificação dos valores organizacionais – 10 mais pontuados

Fonte: dados primários da pesquisa

#### 4.4. Análise Inferencial

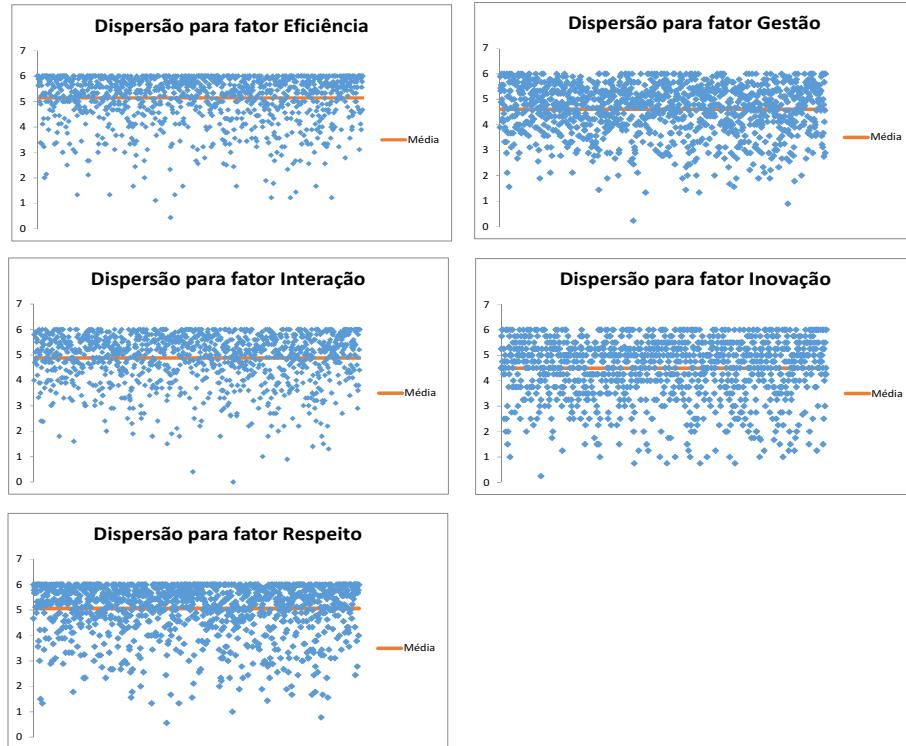
A análise inferencial pretendeu confirmar os resultados das análises realizadas. Para tanto, utilizou-se a verificação de dispersão, o teste Anova (análise da variância), aplicado entre os grupos de fatores, e o teste Tukey HSD.

Para confirmar a distribuição da amostragem, foi realizado gráfico com a verificação da dispersão das pontuações, tanto sob a ótica dos fatores, como das funções. O objetivo de tal medição, conforme Collis e Hussey (2005 p.206) foi descrever a disseminação dos valores considerando as funções e fatores.

Ao verificar a dispersão por fatores objetivou-se constatar qual fator teria maior número de pontos distante da respectiva média, ou qual o comportamento das pontuações em relação à média. No gráfico 9, abaixo, observa-se que a dispersão das pontuações dadas ao questionário se conduz de forma próxima e equidistante da média alcançada nos fatores e que o fator Inovação foi o que apresentou maior nível de pontos díspares à média, em relação às pontuações mais baixas.

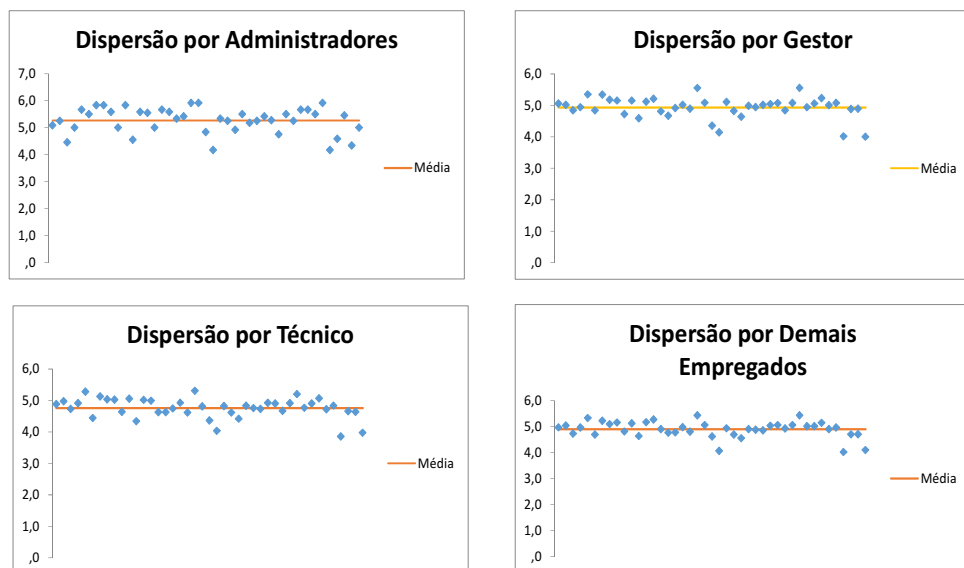


**Gráfico 9 – Verificação de Dispersão, por fator**



Fonte: Dados primários da pesquisa

**Gráfico 10 – Verificação de dispersão por tipo de função**



Fonte: Dados primários da pesquisa

Quanto à verificação da dispersão por tipo de função (gráfico 10), ficou ainda mais próxima do índice máximo, com uma maior dispersão apenas no grupamento administradores.

### Teste ANOVA – análise de variância

A ANOVA é uma forma de comparar a razão entre a variância sistemática e a não sistemática em um estudo experimental, podendo ser representada por uma equação de regressão múltipla cujos valores previstos pelo modelo são as médias dos grupos (FIELD, 2009).

Aplicou-se a ANOVA para cada um dos fatores analisando-se o comportamento das variáveis *Entre os grupos*, apresentando os efeitos devido ao modelo (experimental), e *Dentro dos grupos*, fornecendo detalhes da variação assistemática, respectivamente, ambos os subgrupos foram analisadas especificamente, pela *Soma dos quadrados*, e pelo cálculo dos *Quadrados médios*. Os resultados para a *razão F* que informa a probabilidade de esse valor ter ocorrido por acaso e a *Sig.*, que mostra a probabilidade de uma ocorrência da *razão F* do tamanho da obtida por acaso, é a mesma para os dois subgrupos (FIELD, 2009).

**Tabela 26 – Teste ANOVA - Análise da variância entre grupos**

		Soma dos quadrados	Df	Quadrados médios	F	P-valor Sig.
Eficiência2	Entre grupos	10,132	3	3,377	3,774	,010*
	Dentro dos grupos	1055,857	1180	,895		
	Total	1065,989	1183			
Interação1	Entre grupos	6,377	3	2,126	2,228	,083
	Dentro dos grupos	1125,891	1180	,954		
	Total	1132,268	1183			
Gestão1	Entre grupos	9,611	3	3,204	3,376	,018*
	Dentro dos grupos	1117,826	1178	,949		
	Total	1127,436	1181			
Inovação1	Entre grupos	4,102	3	1,367	1,022	,382
	Dentro dos grupos	1577,840	1179	1,338		
	Total	1581,942	1182			
Respeito_empre1	Entre grupos	12,239	3	4,080	3,901	,009*
	Dentro dos grupos	1231,828	1178	1,046		
	Total	1244,067	1181			

Fonte: dados primários da pesquisa

O Teste Anova considera significativas as diferenças da variância, quando o resultado do *p-valor* (*Sig*) for menor que 0,05 (FIELD, 2009). No caso do presente estudo, em virtude do valor da significância observada, ser menor que esse valor nos fatores Eficiência, Gestão e Respeito ao empregado e demais públicos, pode-se afirmar que existe um efeito significativos desses fatores, ou seja, existe nos três casos uma probabilidade de apenas até 1% de que a *razão F* desse fator tenha ocorrido por acaso.

Ressalte-se que nesse estágio ainda não se sabe qual o efeito, ou seja, não se sabe quais grupos estão diferindo.

### **Teste Tukey HSD**

Os resultados do teste Anova foram aprofundados pelo teste Tukey HSD, o qual, além da diferença de médias entre grupamentos, localizou onde ocorreram as diferença significativa entre as variâncias médias, esse teste compara os grupos e apresenta a diferença média e o erro padrão, em um nível de diferença não significativa o Sig é maior que 5%; um Sig menor que 5% pode traduzir uma diferença significativa (FIELD, 2009).

Esse teste confirmou, para todos os fatores estudados, os posicionamentos da análise de que as diferenças entre médias eram pequenas e que as maiores diferenças encontravam-se entre o grupo dos administradores e os grupos de empregados, sendo as diferenças de médias entre os gestores e demais empregados, as menores.

O resultado do teste permitiu a inferência quanto as hipóteses de cada fator, se estas são confirmadas ou rejeitadas, na forma da proposta, conforme tratado nas conclusão.

Em pesquisa de Freire (2007, p.83), quando aplica a escala IVO, também encontra valores compatíveis entre administradores e colaboradores da organização.

O teste aferiu a seguinte ordem decrescente da grandeza da média entre os grupos: primeiro, os administradores, seguidos pelos gestores, demais empregados e os técnicos ou assessores; esses últimos aplicaram as menores médias aos questionários.

As únicas diferenças significativas das variâncias das médias, constatada no teste localizaram-se apenas entre os grupos gestores e técnicos ou assessores, nos fatores apontados pela ANOVA: Eficiência, Gestão e Respeito.

Tabela 27 – Teste Tukey HSD

Fator	(I) Tipo de função	(J) Tipo de função	Diferenciação entre as médias	Sig
Eficiência	Administradores	Gestores	0,39	0,500
		Técnicos ou assessores	0,57	0,169
		Demais Empregados	0,42	0,451
	Gestores	Administradores	-0,39	0,500
		Técnicos ou assessores	0,19	<b>0,018</b>
		Demais Empregados	0,03	0,979
	Técnicos ou Assessores	Administradores	-0,57	0,169
		Gestores	-0,19	<b>0,018</b>
		Demais Empregados	-0,15	0,305
	Demais Empregados	Administradores	-0,42	0,451
		Gestores	-0,03	0,979
		Técnicos ou assessores	0,15	0,305
Interação no trabalho	Administradores	Gestores	0,18	0,918
		Técnicos ou assessores	0,34	0,632
		Demais Empregados	0,21	0,886
	Gestores	Administradores	-0,18	0,918
		Técnicos ou assessores	0,16	0,072
		Demais Empregados	0,03	0,986
	Técnicos ou Assessores	Administradores	-0,34	0,632
		Gestores	-0,16	0,072
		Demais Empregados	-0,13	0,483
	Demais Empregados	Administradores	-0,21	0,886
		Gestores	-0,03	0,986
		Técnicos ou assessores	0,13	0,483
Gestão	Administradores	Gestores	0,34	0,636
		Técnicos ou assessores	0,52	0,265
		Demais Empregados	0,36	0,597
	Gestores	Administradores	-0,34	0,636
		Técnicos ou assessores	0,18	<b>0,025</b>
		Demais Empregados	0,03	0,989
	Técnicos ou Assessores	Administradores	-0,52	0,265
		Gestores	-0,18	<b>0,025</b>
		Demais Empregados	-0,16	0,304
	Demais Empregados	Administradores	-0,36	0,597
		Gestores	-0,03	0,989
		Técnicos ou assessores	0,16	0,304
Inovação	Administradores	Gestores	0,30	0,812
		Técnicos ou assessores	0,40	0,650
		Demais Empregados	0,26	0,877
	Gestores	Administradores	-0,30	0,812

		Técnicos ou assessores	0,10	0,594	
		Demais Empregados	-0,04	0,977	
	Técnicos ou	Administradores	-0,40	0,650	
	Assessores	Gestores	-0,10	0,594	
		Demais Empregados	-0,14	0,583	
	Demais	Administradores	-0,26	0,877	
	Empregados	Gestores	0,04	0,977	
		Técnicos ou assessores	0,14	0,583	
Respeito	Administradores	Gestores	0,48	0,379	
		Técnicos ou assessores	0,67	0,112	
		Demais Empregados	0,54	0,291	
	Gestores	Administradores	-0,48	0,379	
		Técnicos ou assessores	0,20	<b>0,020</b>	
		Demais Empregados	0,06	0,894	
	Técnicos ou	Administradores	-0,67	0,112	
		Assessores	Gestores	-0,20	<b>0,020</b>
		Demais Empregados	-0,14	0,483	
	Demais	Administradores	-0,54	0,291	
		Empregados	Gestores	-0,06	0,894
		Técnicos ou assessores	0,14	0,483	

Fonte: dados primários da pesquisa

## 5 CONCLUSÕES

Nos sessenta e dois anos de existência do BNB, o mundo, o País e a própria região onde atua passaram por profundas mudanças, intensificadas nos últimos trinta anos, que levaram a sociedade a um maior nível de exigência quanto à forma de atuação das empresas, sua governança e responsabilidade social.

Em relação à evolução do quadro de pessoal no BNB, observa-se que, de 1984 ao ano 2003, o número de funcionários decresceu 70,62%; em 2003, o total de funcionários era de 3547 empregados. A partir de 2004 até 2013, o número de funcionários cresceu para 6.245, crescendo 50,99%.

Atualmente, existem dois grupamentos distintos de funcionários do BNB: aproximadamente 40% deles têm mais de 25 anos de Banco e cerca de 60% têm menos de 14 anos de tempo de serviço. Destaque-se que não há nenhum funcionário na faixa de tempo de serviço entre 14 a 22 anos e a faixa seguinte, de 22 a 25 anos, só possui aproximadamente 2%. A concentração dos mais antigos fica nas faixas acima de 25 anos, apontando para uma rápida renovação de mão de obra.

Nesse sentido, o cenário atual e sua evolução histórica impõem a necessidade de se estudar a cultura do Banco, mediante a identificação e socialização dos valores que importam aos seus empregados e administradores.

O estudo fundou-se na literatura sobre os valores organizacionais considerando-os como elementos da cultura organizacional e por sua natureza de expressão da vontade e conduta humana, buscando conhecer as diversas origens e funções destes, utilizando para tanto a Escala de Valores Organizacionais de Tamayo.

Destarte, delimita-se o objetivo geral da pesquisa, qual seja: a investigação dos valores organizacionais importantes para o Banco do Nordeste, na percepção de seus empregados e administradores; sendo definidos como objetivos específicos: analisar os valores organizacionais do BNB referentes a cada um dos cinco fatores propostos no modelo de pesquisa adotado: Eficácia/eficiência; Interação no trabalho; Gestão; Inovação e Respeito aos empregados e demais públicos.

A pesquisa foi realizada de forma institucional, também por interesse da empresa, tendo sido incluída, no ano de 2013, como uma das ações estratégicas do projeto de

modernização da administração. Essa priorização facilitou a sua implementação, havendo o engajamento de diversas áreas no processo de aplicação e preparação dos resultados para a análise.

O grau de interesse do público alvo pela pesquisa pode ser atestado pelo fato desta ter sido respondida por quase 20% da população (1196 respondentes), sem nenhum estímulo adicional, além da divulgação por e-mail institucional. Ressalte-se que, na primeira hora em que a pesquisa foi disponibilizada, o sistema registrou 224 respostas.

Os testes de amostragem comprovaram a suficiência e adequabilidade da amostra pesquisada, bem como foram favoráveis os resultados dos testes realizados para a avaliação do entendimento do conteúdo do questionário pelos participantes.

Para responder a questão da pesquisa sobre quais os valores organizacionais são importantes para o BNB na perspectiva dos administradores, gestores, técnicos/assessores e demais empregados, e em atendimento aos seus objetivos e inferência de suas hipóteses, o resultado dos questionários aplicados foi apurado na forma proposta na escala citada, sendo aplicados para sua análise a Estatística Descritiva, por meio de média, moda e desvio padrão, relativamente aos fatores e aos valores organizacionais componentes de cada fator.

Os valores foram pontuados como *importante* ou *muito importante*, conforme os critérios de pontuação da escala utilizada, de forma bastante acentuada, não houve nenhum valor com média abaixo de três, *nada importante*. Isso pode ter acontecido, porque a pesquisa solicitava os valores importantes para os respondentes e não os percebidos.

Os administradores apresentaram as maiores pontuações e os empregados com funções técnica foram os que apresentaram as menores pontuações.

Os valores que compõem os fatores Eficiência/eficácia e Respeito aos empregados e demais públicos receberam as maiores pontuações da maioria dos administradores e empregados, indicando que estes valores foram merecedores da qualificação escalar de *importante* ou *muito importante*, majoritariamente.

Em todos os grupamentos, o fator Eficiência obteve uma pontuação um pouco maior, exceto no grupamento administradores, em que houve uma inversão: o fator Respeito foi o mais pontuado. Observa-se uma opção maior por parte dos respondentes ao fator Eficiência/eficácia.

Em terceiro lugar veio o fator Interação no trabalho. Os fatores Gestão e Inovação obtiveram as menores médias, mas em todos os grupamentos o fator Inovação obteve a menor pontuação média.

A análise de cada um dos fatores especificamente, também foi exibida de acordo com os critérios: tempo de serviço, idade e gênero. Os resultados não demonstraram exceção em nenhum dos grupamentos relativamente aos resultados gerais por função.

Os resultados são confirmados quando se aprecia os dez valores mais pontuados. Os valores mais importantes na perspectiva dos empregados e administradores concentram-se no fator: Eficiência, com seis valores entre os dez mais pontuados, seguido pelos fatores Respeito e Interação, ambos com dois valores entre os dez maiores, cada. Os dois valores do fator Respeito, obtiveram maiores média que os do fator Interação, aliás, o valor *honestidade*, componente deste fator, foi o mais pontuado.

Dois valores se destacam: *honestidade* e *produtividade*; dois valores podem ser considerados ainda em destaque em segundo lugar, *competência* e *comprometimento*, e os demais mantem pontuações médias bem próximas.

Dos dez valores mais pontuados, cinco se repetem em todos os grupos de administradores e empregados: *honestidade*, *produtividade*, *dedicação*, *competência* e *confiança*.

Tratando especificamente dos grupos de empregados, esse nível de coincidência alcança cem por cento, ou seja, todos os dez valores mais pontuados foram os mesmos em todos os grupamentos, mesmo que em ordem um pouco diferente, quais sejam: *honestidade*, *produtividade*, *competência*, *comprometimento*, *reconhecimento*, *eficácia*, “*confiança*”, *dedicação*, *cooperação* e *eficiência* são coincidentes em todos os grupamentos de funcionários, embora com classificações e médias diferentes.

A hipótese geral de que administradores e gestores informariam maiores pontuações aos valores que compõem os fatores Eficiência e Gestão e que os empregados com função técnica e os demais empregados apontariam maiores pontuações aos fatores Interação no trabalho e Respeito aos empregados e demais públicos confirmou-se parcialmente, porque os fatores Eficiência/eficácia e Respeito aos empregados e demais públicos foram os mais pontuados, em todos os grupamentos.

Assim, as assertivas de que, nos grupos de administradores e de gestores, o fator Gestão obteria uma das maiores pontuações, e o fator Interação no trabalho estaria entre os



mais pontuados nos grupamentos empregados com função técnica/assessoria e demais funcionários não se confirmaram.

Relativamente ao fator Eficiência/eficácia, o valor *produtividade* alcançou a maior pontuação média, sendo o de maior pontuação nos grupamentos de empregados gestores e sem função em comissão. Em seguida, obtiveram as maiores médias os valores *competência* e *comprometimento*.

Destacam-se também os valores *dedicação*, *eficácia* e *eficiência*, nessa ordem, todos com pontuação acima da média dos valores de outros fatores. O valor *competência* foi o mais pontuado entre os técnicos/assessores e *comprometimento*, em conjunto com *dedicação*, foram os valores de maiores médias no grupo de administradores.

Quanto à hipótese de que nesse fator, administradores e gestores teriam um escore maior que os técnicos/assessores e demais empregados, nos valores que consideram importantes, houve a sua confirmação.

Em relação ao fator Interação no trabalho, todos os grupamentos apontaram o valor *confiança* como o de maior média, exceto o grupo dos demais empregados. O valor *cooperação* obteve a segunda maior média, sendo o mais pontuado no grupo dos demais empregados.

Nesse fator, a hipótese de que os técnicos/assessores e demais empregados apresentariam um escore maior que os gestores e administradores não se confirmou.

No fator Gestão, não houve nenhum valor com alta pontuação. O valor que obteve a maior média foi *organização*, com a mais alta pontuação nos grupamentos de gestores e de técnicos/assessores, ficando em segundo lugar no grupo dos funcionários sem função em comissão, que concedeu ao valor *postura profissional* as maiores médias. O valor *governança* obteve a segunda média, sendo o mais pontuado entre administradores e obtendo boa pontuação nos demais grupamentos. Neste fator localizou-se o valor *supervisão*, que obteve a menor média considerando todos os fatores. Sobre esse fator, foi confirmada a hipótese de que gestores e administradores teriam um escore mais elevado que os demais grupamentos.

Acerca do fator Inovação, o valor que obteve a melhor média foi *modernização dos recursos materiais*, sendo o mais pontuado entre administradores e gestores. A segunda maior média foi destinada ao valor *criatividade*, com pequena diferença, sendo o valor mais pontuado nos grupos técnicos/assessores e demais empregados.

A hipótese de que no fator Inovação, todos os grupos deveriam apresentar um escore próximo e baixo, relativamente aos demais fatores, foi confirmada, embora tenha havido uma pontuação um pouco maior por parte dos administradores.

Sobre o fator Respeito ao servidor, observa-se que o valor *honestidade* teve maior predominância em relação aos demais valores do grupamento, sendo o mais pontuado em todos os grupos, e responsável pela alta pontuação do fator. Os valores *respeito* e *igualdade* também obtiveram a maior pontuação no grupo de administradores.

Quanto à hipótese de que nesse fator, gestores e administradores teriam escores menores que os demais empregados, não se confirmou, pelo contrário, ele tiveram médias mais altas.

O resultado demonstrou um alto nível de compartilhamentos dos valores entre gerações e tipo de função, independentemente de gênero ou tempo de serviço. Os valores com maior pontuação tiveram muita similaridade no grupamento empregado, e as médias do grupo de empregados também ficaram muito próximas, principalmente entre gestores e empregados sem função em comissão.

Os resultados obtidos e a análise das hipóteses foram confirmados pela Estatística de Inferência, por meio dos Testes ANOVA e Tukey HSD,

A pesquisa poderá ser utilizada para a atualização dos valores do BNB, servindo de fundamento para as elaborações de políticas, para os treinamentos, e para a identificação, compartilhamento e disseminação dos valores importantes para a empresa.

Com esse trabalho, pretende-se contribuir para o aperfeiçoamento da governança corporativa da empresa e do seu planejamento estratégico.

Sugere-se o aprofundamento do estudo aplicando a mesma pesquisa considerando como questão a percepção dos valores no Banco para fins de análise comparativa com os valores considerados importantes, bem como se indica a necessidade de uma confrontação dos valores organizacionais pesquisados com os valores do Código de Conduta Ética do Banco do Nordeste.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Taís de; ESTIVALETE, Vania de Fátima. Investigando a influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional a partir da concepção dos colaboradores do setor bancário. In: Encontro da ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, p. 1 a 17.

ANDRADE, Taís de. **Valores Organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho:** um estudo de caso no setor bancário, 2010, 142p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais e Humanas-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS: UFSM, 2010.

AMORIM, Maria Luísa de Aguiar. **Trabalho e formação humana em Marx:** leitura pedagógica ou redescoberta do encanto de aprender. Fortaleza, CE: Expressão Gráfica e Editora, 2014.

ANTUNES, Ricardo. As metamorfoses no Mundo do Trabalho. In: GOMES, Álvaro (Org.) **O trabalho no século XXI:** considerações para o futuro do trabalho. São Paulo: A. Garibaldi; Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001. Cap. 1, p. 17-34.

BNB. Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Relatório de Atividades, 1984.** Fortaleza, CE: BNB, 1984.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1985.** Fortaleza, CE: BNB, 1985.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1986.** Fortaleza, CE: BNB, 1986.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1987.** Fortaleza, CE: BNB, 1987.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1988.** Fortaleza, CE: BNB, 1988.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1989.** Fortaleza, CE: BNB, 1989.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1990.** Fortaleza, CE: BNB, 1990.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1991.** Fortaleza, CE: BNB, 1991.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1992.** Fortaleza, CE: BNB, 1992.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1993.** Fortaleza, CE: BNB, 1993.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1994.** Fortaleza, CE: BNB, 1994.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1995.** Fortaleza, CE: BNB, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades, 1996.** Fortaleza, CE: BNB, 1996.

\_\_\_\_\_. **Balanco Social, 1997.** Fortaleza, CE: BNB, 1997.

\_\_\_\_\_. **Balanco Social, 1998.** Fortaleza, CE: BNB, 1998.

- \_\_\_\_\_. **Balço Social, 1999.** Fortaleza, CE: BNB, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Balço Social, 2000.** Fortaleza, CE: BNB, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Balço Social, 2001.** Fortaleza, CE: BNB, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Balço Social, 2002.** Fortaleza, CE: BNB, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Diretoria, 2003.** Fortaleza, CE: BNB, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Diretoria, 2004.** Fortaleza, CE: BNB, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração, 2005.** Fortaleza, CE: BNB, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração, 2006.** Fortaleza, CE: BNB, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração, 2007.** Fortaleza, CE: BNB, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração, 2008.** Fortaleza, CE: BNB, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração, 2009.** Fortaleza, CE: BNB, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração, 2010.** Fortaleza, CE: BNB, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração, 2011.** Fortaleza, CE: BNB, 2011a.
- \_\_\_\_\_. **Código de Conduta Ética do Banco do Nordeste do Brasil S.A.** Fortaleza, CE: BNB, 2011b.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração, 2012.** Fortaleza, CE: BNB, 2012.
- \_\_\_\_\_. **Relatório de Administração, 2013.** Fortaleza, CE: BNB, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Site do BNB.** 2014. Disponível em [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br). Acesso 30 jul. 2014, às 22 horas e 15 minutos.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas na organização:** práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARBOSA, Livia. Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros. In: \_\_\_\_\_. (Org.), **Cultura e diferença nas organizações:** reflexões sobre nós e os outros. São Paulo: Atlas, 2009, 23p.
- BARROS, Betânia Tanure de. **Gestão à brasileira:** somos ou não diferentes? Uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.
- BASTOS, Vanja Nadja Ribeiro; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Alinhamento de valores pessoais e organizacionais: estudo de caso em um sistema de bibliotecas de uma instituição federal de ensino superior. 7º Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** CNEG, Rio de Janeiro, 2011, p. 1 a 22.

BEDANI, Marcelo. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, mai/jun-2012, v. 13, n. 3, p.150-176. Trimestral.

BEURON, Thiago Antônio. **Valores organizacionais e pessoais e comportamentos ecológicos**: uma investigação no contexto da gestão socioambiental. 2012, 145p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais e Humanas-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS: UFSM, 2012.

CALVOSA, Marcello Vinicius Doria; SERRA, Fernando Antônio Ribeiro; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Quais são as prioridades axiológicas dos líderes empresariais? Análise dos seus valores pessoais a partir do inventário de valores SVS de Schwartz. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 3, 2011. **Anais...** João Pessoa, PB: GPR, set/2011, p. 1 a 17.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. 3 ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

CORREA, Paula Rachel Rabelo; PAULA, Luiz Fernando Rodrigues de; OREIRO, José Luís da Costa *et al.* A Estrutura do Setor Bancário Brasileiro e o Ciclo Recente de Expansão do Crédito: O Papel dos Bancos Públicos. Congresso da ANPEC, 38, 2010. **Anais...** Salvador, ANPEC, 2010, p. 1 a 21.

COSTA, Antônio César Rosa da. Construção democrática de princípios e políticas de desenvolvimento humano: uma experiência no Banco do Nordeste do Brasil (BNB). **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, jan/fev. 2005, v. 39, n. 1, p. 103-122. Bimestral.

DELFINO, Islânnia Andrade de Lira; LAND, Aline Grams; SILVA, Walmir Rufino. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. *Gerais*: **Revista interinstitucional de Psicologia**, 2010, v. 3, n. 1, p. 67-80. Semestral.

DELGADO, M. G. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo, SP: LTr, 2009.

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

DOMENICO, Silvia Marcia Russi de; LATORRE, Sidney Z.; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. *Encontros do ANPAD*, 30, 2006. **Anais...** Salvador, ANPAD, 2006, p. 1 a 15.

DUARTE, Priscila da Silva; CAMPESI, Andreia; LUZ, Davi Silva da, *et al.* Valores Organizacionais e Gestão Capitalista. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3, 2011. **Anais...** João Pessoa, GPR, 2011, p. 1 a 11.

FALCÃO, Raimundo Bezerra. **Hermenêutica**. Fortaleza, CE: Malheiros Editores, 2000.

FERNANDES, Joaquim Batista. **Banco do Nordeste do Brasil**. Retrospecto histórico: 1954-1994. Fortaleza, CE: BNB, 2006.

FERNANDES, Helenita de A.; FERREIRA, M. Cristina. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no “comprometimento” com a organização. **Revista Psico-USf**, setembro/dezembro, 2009, n. 14, n. 3, p. 341-354. Quadrimestral.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre, RS ; Artmed, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jáder dos Reis Sampaio. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 283-294.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 18 ed. São Paulo: Qualimark, 2010.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite, **Valores organizacionais: Um estudo de caso no setor de serviços terceirizáveis**. 2007, 96p. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo-MG, 2007.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**, São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GOMES, Álvaro, Trabalho, desemprego e sofrimento mental, impactos do neoliberalismo. In: \_\_\_\_\_. (Org.) **O trabalho no século XXI: considerações para o futuro do trabalho**. São Paulo: A. Garibaldi; Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia, 2001, Cap. 6, p. 109-154.

GOUVÊA, Ricardo Quadros. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (Org). **Valores humanos & Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: SENAC, 2008, p. 17-45.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KINICKI, Ângelo; KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LIMA, Reginaldo de Jesus; BARBOSA, A. C. Q; BAETA, A. M. C.; GIROLETTI, D. A., Valores e construção de competências coletivas no complexo têxtil: reflexões e evidências. **Revista Gestão & Tecnologia**. Pedro Leopoldo, jan/jun, 2012, v. 12, n.1, p.102-125, Semestral.

LLEDÓ, Maria Nise Duarte. **Valores pessoais e valores organizacionais: um estudo na comissária aérea de Brasília**, 2009, 75p. Monografia (Curso de Psicologia), Faculdade de Ciências da Educação e Saúde. Centro Universitário de Brasília. Brasília, DF : UniCEUB, 2009.

MAIA, Lucia de Fátima Rocha Bezerra; OLIVEIRA; Joana Dar’c de. Valores organizacionais e seu impacto sobre o clima e a satisfação no trabalho: percepção dos técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino. Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 1, 2007. **Anais...** Natal, GPR, 2007, p. 1 a15.

MAURINO, Sandra Ventura; DOMENICO, Silvia Marcia Russi de. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **RAM - Revista de Adm. Mackenzie**. São Paulo, maio/jun. 2012, v.13, n. 3, p. 177-213. Ed. Especial. Bimestral.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru, **Teoria Geral da Administração**, da revolução humana à revolução digital, São Paulo, Editora Atlas, 2011.

MELO, Wagner Fabiano de; DOMENICO, Silvia Marcia Russi de, A Influência dos Valores Organizacionais no Desempenho de Agências Bancárias. **RAC**, Rio de Janeiro, jan./fev. 2012, v 16, n.1, art. 8, p.137-156. Bimestral.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e prazer sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, São Paulo, jan./jun. 2001, v. 6, n.1, p. 39-46, Semestral.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; BORGES, Ceyça Lia Palerosi; MOREIRA, Lílian Barros. Relação indivíduo-organização: possibilidades de (re)construção de identidades, **Perspectiva, Erechim**, junho/2012, v. 36, n.134, p. 95-108, Mensal.

MORGAN, Garth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Obras incompletas**, São Paulo: Nova Cultural, 1987.

OLIVEIRA, Carla M. **Entre tradições e inovações: percepções e práticas de responsabilidade social empresarial**, Fortaleza, CE: BNB, 2013.

OLIVEIRA, Oderlene Vieira de; OLIVEIRA, Vera Maria Rodrigues Ponte; GELEITATE, José Maurício Galli, *et al.* Governança Corporativa: barreiras à adoção de melhores práticas. Encontro de Estudos de Estratégia, 5, 2011. **Anais...** Porto Alegre, RS: ANPAD, 2011. Marcelle Colares Oliveira, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte,

OLIVEIRA, Thais Ettinger; ROSSI, George Bedinelli; KUBO, Edson Keys de Miranda *et al.* Valores organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização de empresas que buscam a estratégia liderança em custos. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. São Paulo, jul./dez. 2012, v. 7, n. 2, p. 49-69, Semestral.

PARKER, Barbara. Evolução e Revolução: da internacionalização à globalização, In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia.; NORD, Walter R (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelo de Análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1, p. 398-431.

PIRES, José Calixto de Souza, **Relações entre valores individuais, valores organizacionais e programa de qualidade de vida no trabalho**. 2004, 260 p., Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás. Goiânia, GO: UCG, 2004.

RIBEIRO, Zilana Melo, Privatização. **O Povo**, Fortaleza, 27 janeiro 1991, Opinião, p. 6.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: método e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, Sylvia Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMPIERI, Roberto H.; COLADO, Carlos F.; LUCIO, Pilar B. **Metodologia de pesquisa**, 3 ed.. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Lourival Nery. Riscos operacionais: a importância do gerenciamento pelas instituições financeiras. In: MENDONÇA, Ana Rosa Ribeiro de; ANDRADE, Rogério P. (Orgs) **Regulação bancária e dinâmica financeira: evolução e perspectivas a partir dos Acordos de Basileia**, Campinas, SP: Unicamp, 2006.

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

SHAHZAD, Fakhar; LUQMAN, Rana Adeel; AYESHA, Rashid Khan *et al.* Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. **Interdisciplinary Journal of contemporary research in business**, jan., 2012, v. 3, n 9, p. 975-985. Mensal.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p. 283-294.

SILVA, Jose A., **Curso de direito constitucional positivo**. São Paulo : Malheiros, 2001.

SIQUEIRA, Douglas Murilo; VIEIRA, Almir Martins. Valores organizacionais: percepção e legitimação. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, RS, jul/nov. 2012, v. 2, n.2, p 168-191, quadrimestral.

SOUZA, Edson Miranda de; AGUIAR, Afrânio Carvalho. Publicações Póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD-ENEO, 4, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: ENEO, 2010. p. 1 a 23.

SOUZA, Renildo. A Flexibilização das relações de trabalho no Brasil. In: GOMES, Álvaro. (Org.) **O trabalho no século XXI: considerações para o futuro do trabalho**. São Paulo: A. Garibaldi, Bahia: Sindicato dos Bancários da Bahia 2001, Cap. 3, p. 49-80.

TAMAYO, Alvaro. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR. set/dez 2001, v. 5, n. 3, 127-147. Trimestral.

\_\_\_\_\_. Exaustão emocional no trabalho, **Revista de Administração**. São Paulo, abril/junho 2002, v. 37, n.2, p. 26-37. Trimestral.

TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais e “comprometimento” afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 2005, ano 6, n. 3, p.192-213.

\_\_\_\_\_. Hierarquia de Valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 2007, v. 23 n. especial, p. 07-15.

\_\_\_\_\_. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008.

\_\_\_\_\_; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais, **Revista de Administração**, São Paulo, abril/jun. 1996, v. 31, n. 2, p. 62-72. Trimestral.



\_\_\_\_\_. MENDES, A. Magnólia; PAZ, Maria das Graças T. Inventário de Valores Organizacionais, **Estudos de Psicologia**, Brasília, DF, s(2), 2000, p. 289-315. Anual.

TEIXEIRA, Rodrigo Alves; PINTO, Eduardo. Costa. A economia política dos governos FHC, Lula e Dilma: dinâmica financeira, bloco no poder e desenvolvimento econômico. **Economia e Sociedade**, Campinas, SP, dez/2012, v. 21, p. 909-941. Número especial.

UFC. Universidade Federal do Ceará. Núcleo de documentação cultural. **O Nordeste nos debates da constituinte**. Fortaleza, CE: BNB, Brasil, 1995.

VASCONCELOS, Arnaldo. **Teoria da Norma Jurídica**. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

VIDOTTO, Carlos Augusto. Reforma dos bancos federais brasileiros: programa, base doutrinária e afinidades teóricas, **Economia e Sociedade**. Campinas, SP, jan/jun. 2005, v. 58 14, n. 1, p. 57-84, jan/jun. 2005. Semestral.

# **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Questionário Escala de Valores Organizacionais - aplicado**

**ANEXO B**  
**Classificação dos valores organizacionais**

Classificação	Administradores	Gestor	Técnicos ou assessores	Demais empregados	Geral
1	Honestidade	Produtividade	Honestidade	Produtividade	Honestidade
2	Igualdade	Honestidade	Competência	Honestidade	Produtividade
3	Respeito	Competência	Produtividade	Competência	Competência
4	Comprometimento	Comprometimento	Comprometimento	Eficiência	Comprometimento
5	Confiança	Reconhecimento	Reconhecimento	Comprometimento	Reconhecimento
6	Dedicação	Eficiência	Dedicação	Eficácia	Eficiência
7	Qualidade	Confiança	Confiança	Cooperação	Confiança
8	Competência	Dedicação	Cooperação	Reconhecimento	Dedicação
9	Flexibilidade	Cooperação	Eficácia	Dedicação	Cooperação
10	Qualificação	Eficácia	Eficiência	Confiança	Eficácia
11	Cooperação	Justiça	Amizade	Igualdade	Probidade
12	Eficácia	Igualdade	Harmonia	Pontualidade	Pontualidade
13	<i>Governança</i>	Sociabilidade	Polidez	Probidade	Qualificação
14	Eficiência	Probidade	Probidade	Amizade	Polidez
15	Competitividade	Pontualidade	Coleguismo	Polidez	Igualdade
16	<i>Organização</i>	Qualificação	Pontualidade	Qualificação	Amizade
17	Probidade_Adm	Abertura	Qualificação	Qualidade	Justiça
18	Reconhecimento	Polidez	Abertura	Harmonia	Abertura
19	Sustentabilidade	Harmonia	Sociabilidade	Abertura	Harmonia
20	Hierarquia	Amizade	Organização	Coleguismo	Sociabilidade
21	Polidez	Plano_de_Carreira	Justiça	Sociabilidade	Coleguismo
22	Harmonia	Respeito	Igualdade	Justiça	Organização

				Postura_Profis-	Respeito
23	Justiça	Organização	Qualidade	sional	
24	Pontualidade	Planejamento	Planejamento	Organização	Plano de Carreira
25	Amizade	Coleguismo	Governança	Respeito	Qualidade
26	Produtividade	Qualidade	Benefícios	Fiscalização	Planejamento
27	Modernização	Governança	Plano de Carreira	Planejamento	Governança
28	Plano de Carreira	Tradição	Respeito	Plano de Carreira	Hierarquia
			Postura		Postura
29	Planejamento	Hierarquia	Profissional	Criatividade	Profissional
30	Abertura	Sustentabilidade	Sustentabilidade	Hierarquia	Sustentabilidade
31	Coleguismo	Benefícios	Criatividade	Governança	Tradição
32	Fiscalização	Postura Profissional	Tradição	Flexibilidade	Benefícios
33	Transparência	Competitividade	Flexibilidade	Benefícios	Fiscalização
34	Criatividade	Modernização	Fiscalização	Tradição	Modernização
35	Obediência	Fiscalização	Hierarquia	Sustentabilidade	Criatividade
36	Incentivo à pesq.	Criatividade	Modernização	Competitividade	Competitividade
	Postura				Flexibilidade
37	Profissional	Flexibilidade	Competitividade	Modernização	
38	Supervisão	Obediência	Obediência	Democracia	Obediência
39	Democracia	Democracia	Incentivo a pesq.	Incentivo á pesq.	Democracia
40	Benefícios	Incentivo à pesq.	Democracia	Obediência	Incentivo à pesq.
41	Tradição	Integração	Integração	Transparência	Integração
42	Integração	Supervisão	Transparência	Integração	Transparência
43	Sociabilidade	Transparência	Supervisão	Supervisão	Supervisão

**ANEXO C**  
**Documento da Comissão de Ética descrevendo a pesquisa**  
**com as adaptações**