

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DANIEL JOSÉ DE SOUZA**

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E CULTURA ORGANIZACIONAL  
NO BANCO DO BRASIL: Um Estudo de Caso**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, na área de concentração em Mídia e Conhecimento: educação a distância, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Orientador: Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.**

**Co-orientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.**

**Florianópolis (SC), 2002**

Daniel José de Souza

**EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E CULTURA  
ORGANIZACIONAL NO BANCO DO BRASIL:  
Um Estudo de Caso**

Esta dissertação foi julgada e aprovada com requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 13 de maio de 2002.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D  
Orientador

---

Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D  
Co-orientador

---

Prof. Cícero Ricardo França Barboza, Dr.

---

Prof<sup>a</sup> Silvana Pezzi, Msc.

***Dedicatória:***

Para minha mãe, Devige de Souza (*Dona Tina*), para meu pai, José Domingos de Souza (*in memoriam*), para meus irmãos Osvaldo, Luiz, Euclides, Eugênio, Marcos, Tarciso, para minhas irmãs Veronica, Maria Helena, Lourdes, Lúcia e Maria de Lourdes (*in memoriam*), em especial, aos que, mesmo a distância, se fizeram presentes e me incentivaram nesta e em outras jornadas.

## AGRADECIMENTOS

Ao professor Ricardo Miranda Barcia, pela orientação e compreensão e ao professor Gregório J. Varvakis Rados, pela confiança e sugestões.

Aos demais professores da UFSC, pelos ensinamentos e ao professor Luiz Antonio dos Santos Monteiro, pelo apoio inicial.

Ao Banco do Brasil, através de seus dirigentes em 1998, João Batista Camargo, Euclides José de Souza e José Francisco de Carvalho Rezende, pelo incentivo à formação e ao estudo e pela liberação para este Mestrado.

À Isa Freitas, Marizia Araújo, Fátima Bruno, Luciana Ferreira, Juliana Porto, Névio Alarcão, Patrícia, Diego, Roselly e ao Newton pelas críticas, sugestões e revisão, que muito contribuíram para este trabalho.

Aos amigos e amigas de sempre: Cecília, Ana, Adi, Anysie, Adalberto, Roque, Beth, Christina, Cláudio, Clarice, Maria Ignês, Henrique, Leopoldo, Luiza, Christine, Márcia G., Inês, Leonel, Luiz, Luciana R., Márcia N., Edgar, Nogueira, Paulo F., Rubens, André, Vicente (*in memoriam*), Augusto, Ademir, Carlos, Laís, Flávia, Ekner, Telci, Walter, Wilton, Zilda e Zimmer e a todos os colegas que colaboraram respondendo os questionários de pesquisa.

## SUMÁRIO

RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
LISTA DE TABELAS E FIGURAS	VIII
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivos da Pesquisa	6
1.2 Justificativa para Escolha do Tema	7
1.3 Limitações / Escopo da Pesquisa	10
1.4 Estrutura da Dissertação	10
<b>CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>12</b>
2.1 Desenvolvimento de Pessoal e a Educação Permanente	12
2.2 Conceitos e Características da Educação a Distância	16
2.3 Educação a Distância como Instrumento de Desenvolvimento Profissional	21
2.4 Cultura Organizacional e o Enfoque nos Valores	23
2.4.1 Cultura Organizacional	29
2.4.2 Elementos da Cultura Organizacional	31
2.4.3 Os Valores como Elementos Básicos da Cultura Organizacional	38
2.4.4 Compartilhamento de Valores e Subculturas	48
2.4.5 Pesquisas sobre Valores Organizacionais	53
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA</b>	<b>56</b>
3.1 O Modelo de Pesquisa - Inventário de Valores Organizacionais	56
3.2 Caracterização da Pesquisa	64
3.3 Questões da Pesquisa	66
3.4 Delineamento do Estudo	66

3.5	Participantes da Pesquisa	67
3.6	Definições do Termos e Variáveis	68
	3.6.1 Definição Constitutiva	68
	3.6.2 Definição Operacional	70
3.7	Fontes de Dados	71
3.8	Instrumentos para Coleta e Análise de Dados	71
<b>CAPÍTULO 4 – A EMPRESA PESQUISADA: O BANCO DO BRASIL</b>		<b>75</b>
4.1	Um Breve Histórico do Banco do Brasil	75
4.2	Uma Breve História da Área de Treinamento do Banco do Brasil	78
<b>CAPÍTULO 5 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>		<b>86</b>
5.1	Caracterização da Amostra	86
5.2	Análise dos Resultados da Pesquisa	93
5.3	Considerações sobre a Educação a Distância e a Cultura Organizacional no Banco do Brasil, a partir dos Resultados da Pesquisa	97
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>		<b>103</b>
6.1.	Conclusões	103
6.2	Questões Finais	104
6.3	Recomendações	106
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>		<b>107</b>
<b>ANEXO</b>		<b>112</b>
	Anexo 1 – Instrumento de Pesquisa	112

## RESUMO

Esta dissertação de mestrado aborda a questão da educação a distância e da cultura organizacional, através de um estudo de caso de caráter descritivo-exploratório realizado em uma grande empresa do setor financeiro: o Banco do Brasil. Os dados foram coletados por meio de um questionário de pesquisa encaminhado a participantes de cursos a distância realizados por essa empresa, de acordo com Inventário de Valores Organizacionais, modelo elaborado por Tamayo, Mendes e Torres da Paz. A análise dos dados identificou os valores organizacionais mais significativos dessa empresa na percepção de funcionários participantes de cursos de educação a distância e aponta as congruências e as diferenças verificadas entre essas percepções. Esta pesquisa confirma os resultados obtidos através do referido Inventário de Valores Organizacionais e evidencia a existência de valores organizacionais que facilitam e de outros valores organizacionais que dificultam a implementação da educação a distância na empresa, perpassando por todo o quadro funcional da empresa e aparecendo, de forma uniforme, em todos os seus segmentos. Constata-se, também, que não se registram grandes diferenças entre os valores organizacionais percebidos pelos participantes de cursos de educação a distância, o que denota uma grande homogeneidade entre os respondentes.

**Palavras-Chave:** Educação a distância, cultura organizacional, valores organizacionais.



## **ABSTRACT**

This dissertation discuss Distance Learning and Organizational Culture issues, based on a descriptive/exploratory case study conducted in a large financial corporation, Banco do Brasil. Data was collected by survey among participants of distance learning training programs offered by Banco do Brasil, using the Organizational Values Survey model developed by Tamayo, Mendes and Torres da Paz. Data analysis has identified the most relevant organizational values of Banco do Brasil, based on the perception of the participants in distance learning training programs. The convergences and discrepancies among such perceptions were also identified. Research results confirm the findings of the Organizational Values Survey model, and have shown the presence of organizational values that are common to all segments in the workforce. Some of the identified values are favorable to the implementation of Distance Learning in the organization, whereas other values seem to work in the opposite direction. Furthermore, no significant discrepancy among organizational values was perceived by the participants of distance learning training programs, thus showing a great level homegeneity among the data supplied by the subjects involved in the survey.

**Key-Words:** Distance Learning. Organizational Culture, Organizational Values.

## LISTA DE TABELAS E FIGURAS

- ◆ Tabela 1 – Itens correspondentes a cada um dos tipos motivacionais.....74
- ◆ Tabela 2 - Dados demográficos da amostra.....90
- ◆ Tabela 3 – Média e desvio padrão das respostas dos sujeitos nos fatores..91
- ◆ Tabela 4 – Média e desvio padrão dos fatores de valores organizacionais  
para variáveis demográficas.....92
  
- ◆ Figura 1 - Composição, por tempo de trabalho, dos Funcionários do BB....77
- ◆ Figura 2 - Composição por Gênero dos Respondentes.....87
- ◆ Figura 3 - - Idade dos Respondentes.....87
- ◆ Figura 4 - Escolaridade dos Respondentes.....88
- ◆ Figura 5 - Tempo de Trabalho dos Respondentes na Empresa.....89

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea e mudam significativamente a produção e a vida das pessoas. A maioria das inovações melhora a qualidade de produtos e serviços, aumenta a eficiência empresarial e, portanto, atrai e acena com a possibilidade de maior universalização do bem-estar.

Como há 50 anos era difícil ser imaginado o atual sistema de produção e o de vida social, hoje em dia são também imprevisíveis a organização do trabalho e os estilos de vida para o futuro próximo. No entanto, as indicações da ciência já apontam para transformações substanciais.

Através de tecnologia mais avançada, surgiram a produção flexível e o produto virtual. As linhas de produção tornaram-se obsoletas em pouco tempo, reduziram-se drasticamente o trabalho manual e o esforço físico, e as estruturas empresariais tornaram-se descentralizadas. Aperfeiçoaram-se os processos administrativos, tornando-os mais simples e informatizados.

Assim sendo, produtos, serviços e novas formas organizacionais, ontem ainda considerados pura imaginação, hoje tornam-se rapidamente realidade. Chegou-se ao sistema de produção em que tudo é vulnerável, possível e imprevisível (Motta, 1997).

A intensificação do processo de globalização vem gerando mudanças em todos os níveis e esferas da sociedade (e não apenas nos mercados), criando novos estilos de vida, e de consumo, e novas maneiras de ver o mundo e de aprender.

Tais mudanças – no processo econômico, na organização e gestão do trabalho, no acesso ao mercado de trabalho, na cultura cada vez mais mediatizada, isto é,

condicionada a um veículo de comunicação, e mundializada – requerem transformações nos sistemas educacionais que deverão assumir novas funções e enfrentar novos desafios. O papel da educação na sociedade – a definição de suas finalidades maiores – está se transformando e suas estratégias vêm sendo modificadas de modo a responder às novas demandas emergentes, notadamente com a introdução de meios técnicos e de uma flexibilidade maior quanto às condições de acesso a currículos, metodologias e materiais, como analisa Belloni (1999).

Nesse contexto, a educação a distância (EaD) parece despontar, cada vez mais, não apenas como um meio de superar problemas emergenciais (ou de consertar alguns fracassos dos sistemas de ensino), mas sim como uma modalidade de educação adequada para atender às novas demandas educacionais decorrentes das mudanças na ordem econômica mundial.

A definição sobre EaD apresentada pela legislação brasileira contempla, com propriedade, esses aspectos:

“Educação a distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados pelos diversos meios de comunicação” (Diário Oficial da União decreto n.º 2.494, de 10 de fevereiro de 1998).

Portanto, a EaD tende doravante a se tornar gradativamente um elemento regular dos sistemas educativos, necessária não apenas para atender a exigências de grupos específicos, mas assumindo funções de crescente importância, como a educação da população adulta, em face da necessidade de formação contínua gerada pelo acelerado avanço do conhecimento.

Considerando a educação como instrumento de emancipação do indivíduo e das nações e a partir de uma perspectiva de democratização das oportunidades educacionais, nas sociedades da “informação” e do “saber”, onde a formação inicial torna-se rapidamente insuficiente, as tendências mais fortes apontam para a *educação ao longo da vida*, mais integrada aos locais de trabalho e às expectativas e necessidades dos indivíduos.

As sociedades contemporâneas e as do futuro próximo requerem um novo tipo de indivíduo e de trabalhador em todos os setores econômicos: a ênfase está na necessidade de competências múltiplas do indivíduo, no trabalho em equipe, na capacidade de aprender e adaptar-se a situações novas. Para sobreviver na sociedade e integrar-se no mercado de trabalho do século XXI, o indivíduo precisa desenvolver uma série de capacidades como: autogestão (o que inclui capacidade de organizar seu próprio trabalho), resolução de problemas, adaptabilidade e flexibilidade diante de novas tarefas, assumir responsabilidades e aprender por si próprio e constantemente trabalhar em grupo de modo cooperativo e pouco hierarquizado.

Embora essas capacidades não possam ser consideradas algo novo, pois têm sido necessárias desde o início da civilização humana, o que muda atualmente é o grau de exigência, é a velocidade das transformações e é o volume de informação/conhecimento para ser tratado/utilizado, além de vários outros aspectos que também sofreram profundas mudanças, para que pudessem atender às novas demandas.

Acredita-se, assim, que a educação a distância, por sua experiência de ensino com metodologias não presenciais, possa vir a contribuir não só para a transformação dos métodos de educação corporativa e da organização do trabalho nos sistemas

convencionais, como também para o uso adequado das tecnologias de *mediatização* da educação, tais como a videoconferência e a Internet.

As novas tecnologias colaborativas, como as redes eletrônicas, configuram um novo patamar nas referências educacionais das empresas, podendo ser usadas para a construção coletiva do conhecimento e para a edificação de um ambiente virtual de compartilhamento de saberes, assinala Castro (1999).

Portanto, diante das novas necessidades empresariais, decorrentes principalmente das freqüentes e rápidas mudanças do ambiente negocial, a educação corporativa teve que encontrar formas mais ágeis de levar aos funcionários esses novos conhecimentos.

A educação a distância vem demonstrando ser uma alternativa capaz de atender às exigências de rapidez, simultaneidade e custos compatíveis com o retorno desejado. Por tais motivos, vem sendo considerada por muitas organizações como um instrumento adequado para atender às suas necessidades na área de desenvolvimento organizacional.

Para Meister (1998), o apelo da rede mundial de computadores para a educação da força de trabalho é sua capacidade de personalizar experiências de aprendizagem de acordo com as necessidades e preferências de cada indivíduo. Além disso, o treinamento permite, ainda, que seja feito o acompanhamento estatístico de cada experiência de aprendizagem, através de sistemas desenvolvidos com o objetivo de realizarem essa tarefa.

Há que se ressaltar, no entanto os pressupostos culturais que perpassam todo o processo de aprendizagem, independentemente da forma como este venha a ser instrumentalizado e operacionalizado pelas organizações. Para Schein (apud Fleury e

Fleury, 1995), a dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos consistentes, propiciando sustentação a uma cultura para o aprendiz.

Gadotti (2000) afirma que os sistemas educacionais vigentes ainda não conseguiram desenvolver metodologias e linguagens que possibilitem o uso consistente e sistematizado dos recursos da informática como meio de ensino, ressaltando que o maior obstáculo para o uso das novas tecnologias é a mudança da cultura do papel para a cultura digital.

Esta transformação requer, portanto, muita atenção por parte das organizações que adotam a educação a distância nos processos de desenvolvimento de pessoal, pois a implantação desses elementos pode determinar mudanças culturais, cujo êxito depende, em grande parte, da estratégia a ser utilizada para sensibilizar seu pessoal, atentando para suas crenças e valores.

Assim sendo, o presente trabalho vai buscar nos aspectos culturais que envolvem as organizações a perspectiva de análise e estudar a utilização da educação a distância, de forma a responder a seguinte questão:

Quais são os mais importantes valores organizacionais de uma empresa, na percepção de funcionários participantes de cursos de educação a distância?

Com isso, busca-se identificar, em uma empresa, quais desses valores organizacionais são facilitadores e quais desses valores organizacionais são dificultadores, num processo de implementação da educação a distância como instrumento para o desenvolvimento profissional dos funcionários da organização.

Inicialmente, serão apresentados os objetivos da pesquisa e a justificativa para sua realização. Em seguida, será tecido um panorama sobre o desenvolvimento de pessoal, a educação permanente, apresentando-se, também, uma revisão conceitual

da educação a distância. Posteriormente, serão abordados alguns aspectos sobre cultura organizacional, com ênfase nos valores organizacionais. Em seguida, será descrito o modelo que norteou a investigação e serão traçados os procedimentos metodológicos que orientaram as etapas desta pesquisa. Após, será feita a apresentação da empresa em que foi realizada a pesquisa, para depois serem apresentados e analisados os resultados desta pesquisa e, então, serão feitas as conclusões e recomendações finais deste trabalho.

### **1.1 Objetivos da Pesquisa**

Os objetivos desta pesquisa estão divididos em dois grupos, assim discriminados:

#### **Objetivo Geral:**

Verificar quais são os mais importantes valores organizacionais de uma empresa, na percepção de funcionários participantes de cursos de educação a distância.

#### **Objetivos Específicos:**

- a) Identificar os mais importantes valores organizacionais de uma empresa, na percepção de funcionários participantes de cursos de educação a distância;
- b) Verificar diferenças entre essas percepções de mais importantes valores organizacionais de uma empresa e suas relações com variáveis demográficas.
- c) Apontar, dentre os mais importantes valores organizacionais de uma empresa, percebidos por funcionários participantes de cursos de educação a distância, quais são os valores organizacionais facilitadores e quais são os valores organizacionais



dificultadores, num processo de implementação da educação a distância na organização.

## **1.2 Justificativa para a Escolha do Tema**

Grandes companhias mundiais, como a General Electric, a Motorola , a Xerox, a Chrysler e o Chase Manhattan Bank vêm realizando intensas buscas de novos caminhos que possibilitem a sua manutenção na vanguarda de suas respectivas áreas de atuação. De novas formas de relacionamentos com seus clientes a métodos inovadores de trabalho em todos os seus segmentos, as empresas não deixam também de inovar em suas áreas de desenvolvimento profissional, incluindo instrumentos como a intranet, a Internet, a programação baseada em satélite e a videoconferência interativa, mediante computador de mesa ou *laptop*. Acrescenta-se, ainda , de acordo com o “Annual Survey of Corporate University Future Directions”, que as universidades corporativas<sup>1</sup> já estão oferecendo um quarto de todo o seu programa (24,2%) *on-line* via Internet ou uma intranet própria, sendo que, quando perguntadas sobre seus planos futuros, 89% delas responderam que tinham intenção de usar a aprendizagem *on-line* no ano 2.000 (Meister, 1998).

Nesse contexto, portanto, destaca-se a educação a distância, que parece exercer um papel relevante nas estratégias de desenvolvimento de pessoal das organizações, em sua busca por maiores espaços no mercado e por ampliação de suas receitas operacionais.

---

<sup>1</sup> Segundo Thompson, *in* Hanna (1999), universidade corporativa é uma instituição educacional que oferece um ou mais programas de graduação acadêmica, e que seja subsidiária de uma corporação originária que não opere na área da educação.

Convém lembrar que a educação permanente no contexto organizacional desponta como uma das condições para a sobrevivência das empresas em um mercado altamente competitivo. Esse constante aprimoramento parece desafiar e estimular os seus empregados na aquisição de novos conhecimentos, juntamente com a possibilidade de manter seu trabalho e de ter sua empregabilidade assegurada.

No Brasil, em se tratando de estudos sobre as práticas da educação a distância, parecem escassas tais experiências, uma vez que se trata de um fenômeno relativamente recente. No entanto, registram-se significativas contribuições realizadas em programas de ensino em pós-graduação, tais como os desenvolvidos pelo Laboratório de Ensino a Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, em Engenharia de Produção e pela Universidade Federal do Mato Grosso, em curso de Licenciatura Plena em Educação Básica.

De acordo com Castro (1999), o acelerado ritmo de inovações tecnológicas e educacionais sugere que novos estudos de caso devam ser realizados, explorando especialmente a utilização de tecnologias colaborativas.

No Banco do Brasil, segundo documento elaborado pela sua área de recursos humanos, as premissas para um modelo de educação a distância, visando não só o acesso à informação, mas sua transformação em conhecimento, apontam para um processo de ensino-aprendizagem sistemático e organizado, tendo como seu centro o aluno, e que não se resume apenas em disponibilizar informações. Com o objetivo de garantir a efetividade da aprendizagem, o modelo propõe a co-responsabilidade do gestor no estímulo à educação a distância e à utilização de diversas mídias. A escolha por uma delas será determinada pela sua adequabilidade e pelo nível de

aprendizagem desejado para cada programa, tendo em vista os limites inerentes a cada mídia.

Assim, para uma pesquisa de mestrado que tem o patrocínio do Banco do Brasil, a análise dos seus mais importantes valores organizacionais, na percepção de participantes de cursos de educação a distância, mostra-se bastante oportuna e adequada, já que os especialistas apontam para a utilização crescente da EaD nas empresas que buscam o aperfeiçoamento profissional de seus empregados e, conseqüentemente, das próprias organizações como um todo articulado.

Convém salientar que a utilização da EaD e de novas tecnologias para o desenvolvimento organizacional requer uma análise mais aprofundada em relação aos pressupostos culturais vigentes nas empresas. Tal necessidade se dá em virtude de existir um contexto que precisa ser entendido em relação às alterações em andamento.

Diante do exposto, espera-se que a investigação feita venha contribuir, de forma consistente, para a ampliação dos conhecimentos existentes sobre os aspectos culturais que permeiam uma organização no processo de implementação da educação a distância como instrumento para o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

### ***1.3 Limitações / Escopo da Pesquisa***

O escopo desta pesquisa de mestrado é feito por sua delimitação a uma determinada empresa – o Banco do Brasil - e dentro dessa empresa a um segmento bastante reduzido que são os 366 funcionários que participaram de cursos de educação a distância e responderam os questionários da pesquisa. Cabe, dessa forma, ressaltar que não há a possibilidade de serem extrapolados os resultados

obtidos para toda a população de empregados da Organização pesquisada, bem como para outras empresas que estejam implementado ou tenham a intenção de implementar a educação a distância como instrumento para o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está estruturada em 6 capítulos. Neste capítulo 1 foi feita a introdução da dissertação, são apresentados os objetivos da pesquisa e feita a justificativa para a escolha do tema.

No capítulo 2 seguinte, é apresentada a fundamentação teórica da pesquisa, onde são feitas revisões bibliográficas sobre o desenvolvimento de pessoal e a educação permanente, sobre os conceitos e características da educação a distância e sobre a educação a distância como instrumento de desenvolvimento profissional. É, também, nesse capítulo feita a revisão bibliográfica sobre cultura organizacional e o enfoque nos valores, onde são apresentados os tópicos específicos sobre cultura organizacional, elementos da cultura organizacional, os valores como elementos básicos da cultura organizacional, compartilhamento de valores e subculturas, e pesquisa sobre valores organizacionais.

No capítulo 3 é apresentado o Inventário de Valores Organizacionais, que é o modelo de referência para esta pesquisa de mestrado, e descrita a metodologia empregada neste trabalho, onde é feita a caracterização e explicitadas as questões da pesquisa, e mostrado o delineamento do estudo. São, também, definidos os participantes da pesquisa, feitas as definições dos termos e variáveis e apresentadas as fontes e os instrumentos para coleta e análise de dados.

No capítulo 4 é feito um breve histórico de apresentação da empresa onde foi feita a pesquisa, complementada para uma breve história sobre a sua área de treinamento.

No capítulo 5 são apresentados os resultados e feitas as análises dos dados da pesquisa, além serem feitas considerações sobre a educação a distância e a cultura organizacional no Banco do Brasil, com base e a partir dos resultados verificados na pesquisa.

As conclusões e recomendações são apresentadas no capítulo 6 e, após, são listadas as referências bibliográficas e, no anexo, está reproduzido o questionário utilizado nesta pesquisa.

## **CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentadas algumas considerações sobre a área de desenvolvimento de pessoal, abordando-se a educação a distância na execução dessas suas atividades. Abordam-se, ainda, alguns elementos que configuram a cultura organizacional sob a ótica dos valores presentes nas organizações, a partir da percepção que os empregados têm dos mais importantes valores organizacionais da empresa, conforme o Inventário de Valores Organizacionais, elaborado por Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000), utilizado como modelo de referência nesta pesquisa.

### ***2.1 Desenvolvimento de Pessoal e a Educação Permanente***

O mundo, especialmente na época atual, caracteriza-se pela mudança que é desencadeada pelo acelerado desenvolvimento tecnológico, pela sofisticação dos processos produtivos, pelos câmbios estruturais na economia e pela vertiginosa velocidade com a qual os meios de comunicação fazem com que as pessoas sejam partícipes dos os acontecimentos mundiais.

Portanto, as transformações no ambiente das organizações obrigam o repensar dos mecanismos de adaptação e adequação que o homem deve adotar para sua sobrevivência. Entre os fatores de maior influência, no futuro e já no presente, está o acesso à informação. Este será, sem dúvida, um grande desafio: proporcionar a todos a oportunidade de informação e educação, possibilitando preparação, especialização, aperfeiçoamento e reciclagem, no mais amplo sentido, em um mundo cujas mutações são marcadas pela magnitude e velocidade (Guibert, 1989).

As áreas de gerência e desenvolvimento de pessoal na maioria das empresas eram, até pouco tempo atrás, compostas por segmentos estanques, com funções precisas e delimitadas, baseadas em procedimentos que assegurassem o desempenho regular e previsível das pessoas.

Hoje em dia, a visão predominante é a que vê os sistemas de gestão de pessoal de forma integrada, buscando o desenvolvimento de profissionais com múltiplas competências, aptos a interagir com as mudanças do ambiente, de forma ágil e consistente. Com o apoio das mídias impressa e eletrônica, a educação no trabalho, presencial e a distância, ocorre em escala mundial e em tempo real, consolidando-se uma nova tendência em termos de conhecimento: o aprendizado permanente, cujo conceito chave é a capacidade de aprender a aprender (Garcia *et al.* 1997).

A velocidade de disseminação da informação, dado o avanço nas áreas de telecomunicações e informática, viabiliza às empresas o acesso a novas tecnologias, permitindo a rápida transformação de informação em conhecimento, de idéias em inovações.

Diante de tantas mudanças, configura-se um novo e importante desafio às empresas: garantir o diferencial competitivo em face da crescente similaridade dos produtos e serviços, em um mercado globalizado.

Cabe destacar que o conhecimento e a competência organizacional devem ser analisados a partir de uma perspectiva dinâmica, onde a relevância das competências varia em função do tempo (Mabey, 1994). O conhecimento, as habilidades e as tecnologias consideradas importantes hoje podem estar caminhando para a obsolescência em um futuro muito próximo.

Tal realidade revela-se cada vez mais desafiadora, quando são consideradas as mudanças radicais por que estão passando as organizações, em aspectos referentes à estrutura, estratégia, configuração de fábrica e escritórios e , principalmente, nas relações e nos processos de trabalho (Bridges, 1995).

As empresas já estão informadas de que é em tempo de crise que se faz mais necessário acreditar no potencial humano e investir no seu desenvolvimento. Para uma organização – quer seja da iniciativa privada quer da área pública – é condição *sine qua non* deflagrar e sustentar o seu crescimento, assegurar a capacidade de manter-se competitiva e de enfrentar os desafios impostos por uma realidade em constante mutação (Ramos, Simões e Ramos, 1989).

Salienta-se, no entanto, que as empresas estarão em atraso irreparável com o tempo e com a própria sociedade se não derem a devida importância à educação, enquanto processo comprometido com a renovação das qualificações de seus profissionais e com a transformação dos valores e das relações sociais ali estabelecidas.

Uma sociedade de conhecimento e sempre em modificação exige que as pessoas estejam continuamente se educando, não só como motivação de vida, mas como necessidade de sobrevivência e de auto-realização. Daí, a importância que é atribuída à educação permanente como forma possível de generalizar a quantidade e a qualidade do conhecimento, conforme afirmam Ramos, Simões e Ramos (1989).

Dessa forma, a educação permanente nas organizações favorece o alcance de resultados desejados, possibilitando não só vantagens econômicas – em termos de investimento - como também bem-estar para todas as pessoas envolvidas no processo produtivo.



A educação permanente consiste em um amplo campo educacional que tem como objetivos básicos:

- a) realizar a aprendizagem em contato com a realidade;
- b) renovar as pessoas, abrindo-lhes novas perspectivas;
- c) explorar as potencialidades totais do ser humano;
- d) prevenir a obsolescência do conhecimento; e
- e) reforçar nas pessoas o desejo de ser agente do seu próprio desenvolvimento.

O que se depreende é que a educação permanente é um processo contínuo, por toda a vida de uma pessoa, pressupondo um ciclo evolutivo das capacidades, motivações e aspirações, que variam de acordo com a idade do indivíduo e suas circunstâncias de vida. Assim sendo, esse aspecto educacional deve ser integrado aos princípios norteadores das ações administrativas voltadas para a gestão e o desenvolvimento de pessoal nas organizações, prática esta ainda não incorporada por grande parte das empresas no País e também no exterior.

Para fazer frente às necessidades desse contínuo aprimoramento profissional, as áreas de gerência de pessoal contam hoje, dentre vários instrumentos, com a educação a distância que, ao que parece, podem vir a atender, com a eficácia desejada, aos desafios que se apresentam para o futuro dessas organizações.

## **2.2 Conceitos e Características da Educação a Distância**

Educação a distância (EaD) pressupõe a combinação de tecnologias convencionais e modernas que possibilitam o estudo individual ou em grupo, nos locais de trabalho ou fora deles, através de métodos de orientação e tutoria a distância, contando com atividades presenciais específicas, como reuniões de grupo para estudo e avaliação, registra Landim (1997).

Dentre as definições clássicas da educação a distância, Nunes (1997) levantou de forma ampla e consistente vários conceitos, que são destacados nos parágrafos seguintes, conforme mencionados por Rodrigues (1998).

Segundo Moore e Kearsley (1996, p.206), a definição mais citada de educação a distância é a criada por Desmond Keegan em 1980 que, baseando-se na definição do próprio Moore de 1972, apresenta a “educação a distância como um método de instrução cujas condutas docentes acontecem à parte das discentes, de tal maneira que a comunicação entre o professor e o aluno possa ser realizada mediante textos impressos, por meios eletrônicos, mecânicos ou por outras técnicas.”

Otto Peters em 1973, apud Rodrigues (1998, p.06), define “educação a distância como um método de partilhar conhecimentos, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, e também pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais de ensino de alta qualidade, possibilitando instruir um grande número de alunos ao mesmo tempo e onde quer que vivam, enquanto durarem esses materiais.”

Segundo interpreta-se em Holmberg (1981) a expressão educação a distância designa distintas formas em todos os níveis de estudo, nas quais os alunos não estão

sob a contínua e imediata supervisão de tutores presentes nos locais em que essas atividades são realizadas, que, no entanto, têm o planejamento, orientação e acompanhamento de uma organização de ensino. Para esse mesmo autor, as características gerais do estudo a distância podem ser sintetizadas nas categorias que se seguem:

- a) A base do estudo a distância é normalmente um curso pré-produzido, que costuma ser impresso, mas também pode ser apresentado através de outros meios distintos da palavra escrita, por exemplo, as fitas de áudio ou vídeo, os programas de rádio ou televisão ou os jogos experimentais. Atualmente, também pode ser oferecido via videoconferência ou Internet. O curso deve ser auto-instrutivo, ou seja, ser acessível ao estudo individual, sem o apoio do professor. Por razões práticas, a palavra curso é empregada para significar os materiais de ensino, antes mesmo do processo ensino-aprendizagem.
- b) A comunicação organizada de ida e volta tem lugar entre os alunos e uma organização de apoio. O meio mais comum utilizado para isso é a palavra escrita, mas o telefone já se converteu em um instrumento de importância na comunicação a distância; e hoje temos também, como forte aliado nesta comunicação, a Internet que, através do *e-mail*, tem demonstrado grande utilidade.
- c) A EaD leva em conta o estudo individual, servindo expressamente ao aluno isolado, no estudo que realiza por si mesmo. Hoje, o estudo isolado ainda ganha ênfase, mas com as novas tecnologias da comunicação, também tem crescido o número de cursos, propostas de trabalhos cooperativos e colaborativos entre os alunos.

- d) Dado que o curso produzido é facilmente utilizado por um grande número de alunos e com um mínimo de gastos, a EaD pode ser - e o é freqüentemente - uma forma de comunicação de massa.
- e) Quando se prepara um programa de comunicação de massa, é prático aplicar os métodos do trabalho industrial. Estes métodos incluem: planejamento, procedimentos de racionalização, tais como divisão de trabalho, mecanização, automatização, controle e verificação.
- f) Os enfoques tecnológicos implicados não impedem que a comunicação pessoal, em forma de diálogo, seja central no estudo a distância. O referido autor considera que o estudo a distância está organizado como uma forma mediatizada de conversação didática guiada.

Moore e Kearsley (1996), ao discutirem sobre a EaD, apontam as seguintes características delineadoras da educação a distância:

- a) A separação do professor e do aluno, o que a distingue das aulas face a face;
- b) A influência de uma organização educacional que a diferencia do ensino presencial;
- c) O uso de meios técnicos usualmente impressos, para unir o professor e aluno e oferecer o conteúdo educativo do curso;
- d) O provimento de uma comunicação bidirecional, de modo que o aluno possa beneficiar-se e, ainda, iniciar o diálogo;
- e) O ensino aos alunos como indivíduos e raramente em grupos, com a possibilidade de encontros ocasionais, com propósitos didáticos e de socialização;
- f) A participação em uma forma mais “industrializada” de educação, baseada na consideração de que a educação a distância se caracteriza por : divisão de

trabalho, mecanização, automação, aplicação de princípios organizativos, controle científico, objetividade do ensino, produção massiva, concentração e centralização.

Para Aretio (1994), apud Rodrigues (1998, p.07), “a educação a distância é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional, que pode ser massivo e que substitui a interação pessoal, na sala de aula, de professor e aluno, como meio preferencial de ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didáticos e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem independente e flexível dos alunos.”

Prete (1996), ao comentar a definição elaborada por Aretio, destaca e aprofunda alguns de seus elementos, assim sintetizados:

- a) distância física professor-aluno: a presença física do professor ou do tutor, isto é do interlocutor, da pessoa com quem o estudante vai dialogar não é necessária e indispensável para que se dê a aprendizagem. Ela se dá de outra maneira, “virtualmente”;
- b) estudo individualizado e independente: reconhece-se a capacidade do estudante de construir seu caminho, seu conhecimento por ele mesmo, de se tornar autodidata, ator e autor de suas práticas e reflexões;
- c) processo de ensino-aprendizagem mediatizado: a EaD deve oferecer suportes e estruturar um sistema que viabilizem e incentivem a autonomia dos estudantes nos processos de aprendizagem;
- d) uso de novas tecnologias: os recursos técnicos de comunicação, que hoje têm alcançado um avanço espetacular (correio, rádio, TV audiocassete, hipermídia interativa, Internet), permitem romper com as barreiras das distâncias, das dificuldades de acesso à educação e dos problemas de aprendizagem por parte

dos alunos que estudam individualmente, mas não isolados e sozinhos. Oferecem possibilidades de se estimular e motivar o estudante, de armazenamento e divulgação de dados, de acesso às informações mais distantes e com uma rapidez incrível; e

- e) comunicação bidirecional: o estudante não é mero receptor de informações, de mensagens; apesar da distância, busca-se estabelecer relações dialogais, criativas, críticas e participativas.

De um modo geral, observa-se que os conceitos acima descritos possuem características semelhantes, ora formulados de forma sintética, ora apresentados com maior detalhamento teórico e operativo. Para a presente pesquisa, adotou-se a definição de Aretio (1994), à luz dos destaques de Preti (1996), por ser mais detalhada nos aspectos que a configuram.

Convém ressaltar a importância que a Internet assume no contexto da EaD. Segundo Porter (1997), esse instrumento, com o seu constante aumento de popularidade, passa a dar um novo significado à educação a distância, propiciando, dentre outros avanços, fazer *link* com qualquer computador do mundo. Assim sendo, torna-se necessário investigar os conhecimentos disponíveis sobre o uso da Internet na educação a distância, uma vez que esta experiência ainda é recente para grande parte das organizações brasileiras.

### ***2.3 Educação a Distância como Instrumento de Desenvolvimento Profissional***

Para propor atividades de formação, produzindo um processo de aprendizagem harmonioso e eficaz, há que se identificar um modelo de educação e de agilizá-lo de um modo coerente, afirma Bédard (1998). Esse modelo tem que ser adaptado às características da aprendizagem a distância e dar conta das preocupações sociais crescentes que questionam as práticas de formação que privilegiam a transmissão do saber - considerada como uma “ilusão” - e que exigem mais ênfase sobre a transferência dos conhecimentos num contexto real

Quanto ao processo de aprendizagem, Updegrave (1995) salienta que o papel do estudante muda completamente com o amplo uso dos recursos da Internet. Quando os métodos de ensino são mais flexíveis, os estilos de aprendizagem também podem ser. As necessidades individuais e os interesses dos estudantes podem ser facilmente acomodados. Com as ferramentas das novas tecnologias, uma variedade de estilos de aprendizagem pode ser verificada. Estudantes não necessitam ficar acorrentados ao tempo, espaço ou recursos locais. Segundo Bédard (1998, p. 8):

“A mediatização dos conteúdos e dos caminhos de aprendizagem para EaD permitem uma grande flexibilidade das modalidades de aprendizagem. É possível colocar o aprendiz no bojo do processo e tomar conta de seu meio físico, das suas disponibilidades temporais, do seu estilo de aprendizagem e do seu meio ambiente cultural (acessibilidade). Isso viabiliza caminhos pedagógicos, que podem ser adaptados aos aspectos dos conteúdos, da estrutura e das modalidades de interações compondo uma atividade de formação a distância. Dá-se ao aprendiz a gestão da sua atividade de aprendizagem e, com a proposição de tarefas autênticas, todas as adaptações são possíveis.”

Kearsley (1997), ao referir-se às atividades dos docentes, afirma que uma das importantes implicações na mudança de *status quo* é aquela de que o professor não comanda automaticamente o ambiente *on-line*. Neste ambiente, não é possível se posicionar na frente da sala de aula e fazer exposições para uma audiência concentrada até que a sineta toque. Qualquer professor ou instrutor que tentar ensinar desta forma para um grupo *on-line* irá rapidamente fazer com que ele perca sintonia e comece a fazer outras coisas (como enviar mensagens uns para os outros ou formar seus próprios grupos de discussão). Na educação *on-line*, o instrutor deve adotar um papel de facilitador ou moderador - alguém que encoraja a participação e mantém a discussão focada em certos tópicos. Quando isso acontece então se transforma numa tarefa muito mais difícil do que uma aula convencional, que geralmente envolve apenas a apresentação do material.

Em face do exposto, pode-se supor que as novas tecnologias constituem-se em um instrumental que potencializa o processo da educação a distância, facilitando e estimulando a sua utilização nas atividades do aprendizado individual e organizacional.

Há que se lembrar que o uso da educação a distância nos processos de capacitação de pessoal nas organizações deve observar os aspectos culturais vigentes nas mesmas. Tal procedimento reflete o cuidado necessário que deve anteceder à implantação de quaisquer mudanças pretendidas nas empresas, em relação a sua força maior: o ser humano. Porém, como poucas vezes isso acontece com a devida antecedência, torna-se necessário que esses aspectos sejam verificados enquanto esteja sendo implementada a EaD na empresa, com intuito de serem evitados graves problemas no desenvolvimento dessa atividade.



## **2.4 Cultura Organizacional e o Enfoque nos Valores**

O exercício de conceituar o significado de cultura organizacional não é tarefa das mais fáceis, tanto que é fato raro encontrar na teoria administrativa uma uniformidade de conceitos e pensamentos de autores que têm aprofundado os estudos sobre o tema. Donato (1996) atribui a inexistência de consenso em torno do conceito de cultura organizacional a duas razões: a primeira, refere-se ao fato de que, somente a partir da década de 80, intensificaram-se os estudos sobre o universo organizacional sob a perspectiva cultural e, a segunda razão, diz respeito a que seus fundamentos apóiam-se primariamente na antropologia, ciência na qual a cultura é analisada sob diversas escolas de pensamento.

Por ser um tema relativamente novo no campo literário da administração, diferentemente de outros termos que já se encontram teoricamente consolidados, o entendimento da cultura organizacional como fenômeno administrativo passa ainda por estágio evolucionário na busca de um conceito mais universal que possa expressar com maior consistência o seu significado.

Menguzzato e Renau (1995) situam as publicações de Pettigrew em 1979, Peters e Waterman em 1982, Schein em 1985 e Ouchi em 1991 como marcos referenciais para uma corrente de obras que passaram a dedicar-se aos problemas relacionados com a cultura organizacional, com a influência que ela exerce na formulação e implementação de estratégias, bem como no gerenciamento da cultura e dos processos de mudança organizacional

Freitas (1991) e Motta, F.P. (1997) também admitem que a década de 80 foi marcada pelo mais forte discurso sobre cultura organizacional. Porém, o tema já fora

tratado anteriormente por diversos autores, mesmo que, de maneira secundária, a partir do momento em que a escola de relações humanas passou a dedicar sua atenção ao estudo do aspecto humano na organização formal, podendo, então, essa escola de pensamento ser considerada como precursora dos trabalhos que na atualidade abordam a cultura organizacional.

Os estudos de Souza (1978) sobre cultura organizacional também revelam a preocupação de autores, no período que antecede à década de 80, em estudar essa importante dimensão das organizações. Assim é que, em seu exaustivo trabalho, agrupa-os sob três títulos: as referências de caráter geral, as de caráter específico e as relacionadas com mudança organizacional planejada.

Para Souza (1978), as referências de caráter geral situam-se a partir da década de 50, com os especialistas da área de relações humanas que, embora não tivessem tratado explicitamente o assunto, desenvolveram um trabalho de conscientização sobre a importância do fenômeno do clima organizacional. A partir desse marco inicial, vieram os trabalhos de autores comportamentalistas como McGregor, que desenvolveu as "teorias X e Y"; Berelson e Steiner, com seus estudos sobre chefia e liderança; Likert, com a teoria dos quatro sistemas organizacionais, através da qual é possível identificar o clima ou atmosfera da organização a partir de uma escala de fatores; Maslow, que enfocou a importância de uma ambiência saudável no trabalho; e Katz e Kahn, que desenvolveram a tese de que as organizações sociais possuem padrão distintos de sentimentos, valores e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo.

Nas referências de caráter específico, indica Souza (1978) que, dentre os autores ligados ao estudo da administração, Pfiffner e Sherwood foram os pioneiros no tema,

adotando o conceito antropológico de cultura apresentado por Tylor, aplicando-o à organização, além de desenvolver o conceito de subcultura organizacional. Seguiram-se a eles nomes como o de Davis, que se fixou mais no exame do clima organizacional; Kolb, Rubin e McIntyre, que estudaram o clima organizacional relacionando-o com as necessidades de realização, afiliação e poder, de McClelland e; Pelz e Andrews que, através de pesquisa de campo, concluíram sobre dez fatores de clima favoráveis para o trabalho de cientistas e engenheiros.

Em suas referências relacionadas com a mudança planejada, Souza (1978) lembra que foram os consultores organizacionais os que mais se preocuparam com o manejo do clima e da cultura das organizações-clientes a partir, principalmente, da utilização das técnicas e estratégias de Desenvolvimento Organizacional (DO). Vários autores procuraram demonstrar a relação de dependência entre a mudança cultural e a mudança organizacional. Muitos outros autores, além de procurar um significado para o termo cultura organizacional, estudaram a influência do ambiente externo e do ambiente interno na formação e manifestação da cultura da organização.

Todos esses estudos criaram raízes fortes no meio acadêmico e empresarial, de tal forma que o discurso sobre cultura organizacional passou a integrar permanentemente vasto campo da teoria administrativa.

Diante desse quadro, denota-se que o conceito de cultura organizacional parece encontrar suas origens nos estudos da sociologia e da antropologia cultural, possibilitando daí adaptações à esfera das organizações formais.

No campo da antropologia, uma das definições mais usuais é a do antropólogo inglês Tylor (apud Laraia, 1996, p.25), para quem cultura é "todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e

hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade". Segundo Laraia (1996), esse conceito de cultura tem a vantagem de abranger todas as possibilidades de realização humana, além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à idéia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos. Afirma ainda que, da forma como é utilizado atualmente, foi Tylor quem, pela primeira vez, definiu o conceito de cultura.

Koenig (1976), ao comentar a cultura como ambiente social do homem, compara a definição antropológica proposta por Tylor com a definição de dois sociólogos. Para o sociólogo russo Roberty (apud Koenig, 1976, p.59), cultura é entendida como o "corpo de pensamento e conhecimento, teórico e prático, que o homem possui". Já o sociólogo inglês Wallas (apud Koenig, 1976, p.59), concebe cultura como "uma acumulação de pensamentos, valores e objetos; é a herança recebida por nós das gerações anteriores através do aprendizado, diferente da herança biológica transmitida automaticamente pelos genes". Conseqüentemente, a cultura pode ser definida como "a soma total dos esforços do homem para ajustar-se ao seu ambiente e melhorar suas maneiras de viver" (Koenig, 1976, p.59).

De maneira também ampla, o professor francês Varine-Boham (apud Lemos, 1981), em seus estudos sobre o patrimônio cultural, entende a cultura a partir de três grandes categorias de elementos, assim discriminadas:

- a) os elementos pertencentes à natureza, ao meio ambiente, ou seja, os recursos naturais que tomam o sítio habitável;
- b) os elementos referentes ao conhecimento, às técnicas, ao saber e ao saber fazer, ou seja, são os elementos não tangíveis da cultura que compreendem toda a capacidade de sobrevivência do homem no seu meio ambiente; e

c) os elementos correspondentes aos chamados bens culturais que englobam toda a sorte de coisas, objetos, artefatos e construções obtidas a partir do meio ambiente e do saber fazer.

Uma definição a respeito de cultura é extraída do Dicionário de Sociologia (1967) e consiste em entendê-la como um sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade. Assim, apesar de sua heterogeneidade, os elementos constitutivos de uma cultura articulam-se entre si, formando um sistema relativamente integrado. Em conseqüência, as mudanças que ocorrem em uma esfera cultural envolvem, geralmente, mudanças em outras esferas, provocando desequilíbrios e mesmo desintegração. Segundo Keesing (apud Laraia, 1996), as teorias que consideram a cultura como sistema adaptativo foram difundidas por Leslie White, sendo posteriormente desenvolvidas e reformuladas criativamente por outros autores, que concluíram que os componentes ideológicos dos sistemas culturais podem ter conseqüências adaptativas no controle da população, da subsistência e da manutenção do equilíbrio do ecossistema.

De forma alternativa, Keesing (apud Laraia, 1996) refere-se às teorias idealistas de cultura, subdividindo-as em três diferentes abordagens.

A primeira abordagem considera a cultura como sistema cognitivo, sendo apoiada na análise dos modelos construídos pelos membros da comunidade a respeito de seu próprio universo. Nesse sentido, a cultura é concebida como tudo aquilo que alguém tem de conhecer ou acreditar para operar de maneira aceitável dentro da sociedade.

A segunda abordagem considera a cultura como sistema estrutural, na perspectiva de Levi-Strauss, que define a cultura como uma criação acumulativa da mente humana.

Assim, seu trabalho tem sido o de descobrir na estruturação dos domínios culturais - mito, arte, parentesco e linguagem - os princípios da mente que geram essas elaborações culturais.

A terceira abordagem considera a cultura como sistema simbólico, posição desenvolvida principalmente pelos antropólogos Clifford Geertz e David Schneider. De acordo com esse enfoque, a cultura é concebida como um sistema de símbolos e significados, que compreende categorias ou unidades e regras sobre relações e modo de comportamento (Schneider, apud Laraia, 1996). Por consequência, estudar a cultura é, ao mesmo tempo, estudar um código de símbolos partilhados pelos membros dessa cultura. Em contraste com o enfoque da antropologia cognitiva, que ao aceitar simplesmente os modelos conscientes de uma comunidade admite que os significados estão na cabeça das pessoas, a abordagem simbólica, segundo Geertz (apud Laraia, 1996), insiste em que os símbolos e significados são partilhados pelos atores do sistema cultural entre eles, mas não dentro deles. São, por conseguinte, públicos e não, privados.

O significado de cultura do ponto de vista antropológico de certo não se esgota nestas linhas porém, parece ser suficiente como ponto de partida, para compreendê-lo neste estudo.

### 2.4.1 Cultura Organizacional

Da sociologia e da antropologia os estudos sobre cultura foram levados para o âmbito das organizações formais considerando, principalmente, que elas são representações, em menores proporções, das características e valores da sociedade em que estão inseridas, além do que, são de fato organismos sociais de menor porte que criam, desenvolvem ou manifestam uma cultura própria.

Motta (1997) afirma que a consequência imediata de se crer na existência de uma cultura organizacional é aceitar que existem:

- a) um conjunto de características que diferem de uma organização para outra e que condicionam comportamentos típicos para a ação e reação às provocações ambientais;
- b) uma tendência a defender e preservar hábitos que caracterizam a singularidade da organização e no passado garantiram a sua sobrevivência;
- c) a possibilidade de mudança e inovação essencialmente por forças externas, na produção de idéias novas e de grande impacto.

Para Schein (1989, p.12), cultura organizacional é um “conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.”

Com base nessa definição, Schein (1989) admite que a cultura organizacional pode ser aprendida a partir de três diferentes níveis, que são associados ao grau

através do qual o fenômeno da cultura é analisado pelo observador. Esses níveis de análise são os seguintes:

- a) nível de artefatos visíveis – compreende o ambiente construído da organização, sua estrutura, seus processos e rotinas de trabalho, sua arquitetura, *layout*, tecnologia, documentos oficiais, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Esse nível, segundo o autor, é muito enganador porque os dados, embora fáceis de obter, são difíceis de decifrar, dificultando a compreensão lógica subjacente ao comportamento dos grupos;
- b) nível do valores das pessoas (*espoused values*) – nesse nível, os valores, conscientes em alto grau, concedem maior possibilidade de aprender a cultura do que no nível dos artefatos visíveis, porém, uma vez identificados, geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura. Isto porque os valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que, na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. Aí também as razões subjacentes ao comportamento dos grupos permanecem escondidas ou inconscientes;
- c) nível dos pressupostos básicos subjacentes ( pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem) - segundo Schein (1989), esse nível de análise permite uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. Afirma, ainda, que os pressupostos básicos subjacentes são formados na organização, na medida em que certos valores, anteriormente conscientes, são compartilhados pelo grupo, conduzindo-os a determinados comportamentos. Uma vez que esses comportamentos mostram-se adequados para solucionar problemas, o valor é



gradualmente transformado em pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizado como verdade (*taken for granted*), passando a ser inquestionável.

Para fins deste trabalho, a cultura organizacional foi investigada no segundo nível de análise de Schein, o nível dos valores das pessoas e, a partir de elementos que caracterizam tanto a dimensão formal quanto a dimensão informal da organização.

#### *2.4.2 Elementos da Cultura Organizacional*

Considerando os conceitos enunciados anteriormente, depreende-se que a cultura de uma organização pode ser entendida a partir de alguns elementos constitutivos, presentes no pensamento da maioria dos autores mencionados neste trabalho. Freitas (1991) argumenta que esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, através da qual a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. Inclusive, a descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam, são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação.

Tendo por base os estudos de Freitas (1991) sobre cultura organizacional, pode-se agrupar os seus elementos em oito dimensões, a saber: 1) valores; 2) crenças e pressupostos; 3) ritos, rituais e cerimônias; 4) histórias e mitos; 5) tabus; 6) heróis; 7) normas e; 8) comunicação.

Por outro lado, Alves (1997) entende que, dentre as múltiplas e relevantes dimensões de análise da cultura organizacional, pode-se destacar os seguintes elementos 1) artefatos visíveis; 2) sistema de crenças e valores; 3) sistemas de

comunicação; 4) sistemas de símbolos; 5) ambiente organizacional; 6) sistema gerencial-administrativo; 7) processo decisório; 8) endoculturação e treinamento; e 9) cooperação e competição.

Handy (1978), por sua vez, aponta os seguintes fatores de influência que permitem a identificação da cultura de uma organização: 1) história e propriedade; 2) tamanho; 3) tecnologia; 4) metas e objetivos; 5) ambiente; e 6) as pessoas.

Como se vê, dependendo do autor, pode-se encontrar uma lista de diferentes fatores ou elementos constitutivos da cultura organizacional, sendo que alguns deles aparecem com predominância na maioria das listagens, determinando alguns pontos em comum que devem ser levados em consideração quando o objetivo é analisar o fenômeno da cultura.

Visando facilitar o entendimento do significado do termo cultura organizacional configura-se, a seguir, a definição dos seus principais elementos constitutivos:

*Artefatos visíveis*, segundo Alves (1997), reproduzem com frequência o sistema de valores predominante na organização, devendo ser verificados no contexto em que se situam, com o propósito de complementar informações sobre a cultura organizacional. Dentre os artefatos visíveis destacam-se: nome da organização, logotipo, vestuários, portarias, comunicação visual, cartazes, arquitetura, paisagismo, bandeira, cores, *layout*, *slogan*, quadros de avisos e tipo de mobiliário;

*Tecnologia*, "em seu sentido mais amplo, inclui métodos, processos, dispositivos, conhecimento e instalações que são usados para as tarefas de trabalho em qualquer organização" (Champion, 1985, p.234). O conceito de tecnologia vai além das máquinas e equipamentos usados nos processos de trabalho (tecnologia de operações) e envolve, sobretudo, o conjunto de conhecimentos utilizáveis em uma

organização para atingir seus objetivos de forma mais econômica e com níveis de qualidade assegurados. A tecnologia emerge como um preditor importante do grau e da forma em que as atividades se estruturam nas organizações sendo, portanto, um forte indicador do tipo de cultura nelas predominante (Hall, 1994);

*Valores*, segundo Clark (1967), podem ser definidos como concepções desejáveis que se salientam dentro de determinado agrupamento humano e que são geralmente expressas em termos de objetivos e padrões de ação - em noções relativamente específicas do que deveria ser obtido e como. Para Deal e Kennedy (apud Freitas, 1991) os valores formam o coração da cultura, definindo o sucesso em termos concretos para os trabalhadores e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois fornecem um senso de direção comum para os empregados e um guia para o comportamento diário. Correspondem às "idéias, normas, conhecimentos, técnicas e objetos materiais, em torno dos quais se vão condensando, pela interação social, opiniões e atitudes favoráveis, baseadas sobretudo em experiências positivas" (Dicionário de Sociologia, 1967, p.354). O elemento valores será explorado com maior riqueza de detalhes, em seção especial deste capítulo, tendo em vista os objetivos de pesquisa;

*Crenças e pressupostos*, segundo Freitas (1991), são usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Tidos como verdade, esses conceitos são internalizados e, conseqüentemente, inquestionáveis. A formação do conjunto de pressupostos atende a uma necessidade humana de consistência e ordem, desde que determinado grupo tenha tido tempo de vida suficiente para que tal formação ocorra. Na organização, esses pressupostos se

formam a partir de avaliações a respeito do que é um produto bem-sucedido, do que são os consumidores e o mercado, que funções realmente são importantes na organização, qual a melhor forma de organização, ou de como as pessoas devem ser motivadas e administradas;

*Ritos, rituais e cerimônias* "constituem-se de um conjunto relativamente elaborado, dramático e planejado de atividades, que consolidam várias formas de expressão cultural de um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais, geralmente para o benefício da audiência e com múltiplas conseqüências sociais" (Trice e Beyer, apud Tomei e Braunstein, 1993, p. 16). Os ritos na verdade são atividades de expressão, representação e dramatização, rigidamente prescritas, que acompanham o ciclo de vida da organização. Por meio deles, as regras sociais são definidas, convencionadas e, principalmente, valorizadas. Afirma-se que, quando diversos ritos são vinculados a um evento particular, configura-se uma cerimônia. Os ritos organizacionais mais comuns são os ritos de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos, de integração e de celebração;

*Histórias ou sagas e mitos*: segundo Freitas (1991), histórias ou sagas são narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. As histórias são simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas. Assim como os valores, as histórias apresentam traços comuns e, em geral, abordam temas relacionados com a igualdade entre os membros da organização, segurança (enfocando políticas e práticas de recursos humanos) e controle. Já os mitos, referem-se a histórias consistentes com os valores da organização porém, não sustentadas

pelos fatos. O que foi dito sobre histórias pode ser extrapolado para os mitos organizacionais porém, considerando que estes são interpretações de valores não fundamentadas em fatos específicos. Para Tavares (1993, p.76) " ... as organizações que se transformam em culturas, têm sua história, seu mito de origem, seu herói civilizador (que pode ser o fundador ou um revitalizador da organização), seus heróis, não importando, nessa perspectiva, o quanto de factual ou de verdadeiro há nas narrativas. Importa, isto sim, que elas fazem sentido e dão sentido àquele aglomerado humano que labuta para manter um produto no mercado ou para prestar algum serviço à sociedade em que está inserido";

*Tabus* são elementos que colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido, cumprindo um papel orientador do comportamento, demarcando áreas de proibição. Embora se trate de um importante elemento cultural, constata-se a quase total ausência de menção aos tabus organizacionais na literatura especializada (Freitas, 1991). Os tabus normalmente são associados às proibições ligadas a certas representações, cuja infração envolve automaticamente a aplicação de sanções;

*Heróis* são os grandes líderes da organização, que personificam os seus valores e condensam sua força. Diferentemente dos administradores, que conduzem a organização, são os heróis os responsáveis pela sua criação, pela formação da imagem institucional para o mundo exterior, pelo fornecimento de modelos para os funcionários e, por tomar o sucesso atingível e humano (Freitas, 1991). Em contrapartida, Tavares (1993) identifica a existência da figura do anti-herói, que tem papel inverso ao herói, confundindo o mundo, trazendo sofrimentos e destruição. No caso do herói, o resultado de sua ação é extremamente positivo para a organização e,

no caso do anti-herói, a contabilidade é negativa, acarretando somente prejuízos materiais e simbólicos para a organização;

*Normas* são padrões de conduta partilhados pelos membros da organização e possuem as seguintes características: a) são formadas com relação a coisas que têm significação para a organização; b) há gradação na aceitabilidade das normas, pelos membros da organização; c) podem ser aplicáveis a todos os membros da organização ou apenas a alguns deles (Gibson et al., 1981). Freitas (1991) cita Robert Allen para explicar que as normas correspondem às maneiras de fazer as coisas, que existem em qualquer cultura organizacional e que influenciam o comportamento de seus membros. Assim, correspondem ao comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas no ostracismo, quando violam essas normas. São criadas a partir das crenças, pressupostos e valores vigentes na organização e podem ser estabelecidas formalmente, como regras escritas, ou informalmente, como instrumento de controle social. A propósito, convém lembrar que os autores da área sociológica e psicológica geralmente fazem distinção entre normas e regras. As normas, no caso, lidam com o comportamento esperado ou prescrito, tratando de outras questões além da comunicação. Já as regras, dizem respeito aos entendimentos tácitos, geralmente escritos e não falados, acerca das maneiras das pessoas interagirem com outras em determinados papéis e situações. As primeiras, portanto, estão no âmbito do sistema informal da organização, já as regras são componentes do arranjo organizacional formal;

*Comunicação*, segundo Schall (apud Freitas, 1991), é o processo de interação social por meio do qual as pessoas trocam mensagens-transações simbólicas

significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tomam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete esses significados é, mais ou menos, transformado em modelo, que assume sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. A comunicação pressupõe o desenvolvimento de uma linguagem na organização, ou seja, de um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados. A cultura, antes de mais nada é a linguagem, é o código (Motta, F.P., 1997). A manifestação da cultura organizacional através da linguagem possibilita que as experiências sejam vivenciadas, compartilhadas e transmitidas não apenas como um conjunto de termos e palavras mas, principalmente, com seus significados subjacentes e ocultos. Os signos ou símbolos constituem-se então, em "aglomerados de significados extremamente comunicativos, podendo ter expressões materiais outras que as da verbalização que os tangibilizam, tais como objetos, desenhos, sons, cores, etc." (Tavares, 1993, p.79). O símbolo, como componente fundamental de um sistema de comunicação, é a expressão substantiva destinada a fazer passar para a consciência, de modo figurado, conteúdos complexos ou de difícil decodificação.

A coleção de elementos ou fatores da cultura organizacional, conforme definidos, reflete as escolhas e preferências que são assumidas pelos membros da organização, formando atitudes, orientando comportamentos e decisões e predispondo à ação. Se analisados com cautela, esses fatores possibilitam conhecimento amplo da cultura da organização e de suas manifestações.

As definições de cultura organizacional, conforme vistas até aqui, não são uniformes no sentido de apresentar os elementos ou fatores que compõem seu conceito e possibilitam sua manifestação. Porém, há um ponto comum para o qual

convergem a maioria das definições. Este ponto de convergência reside na questão dos valores, que aparecem em quase todas as definições como elementos fundamentais de identificação e da manifestação da cultura de uma organização. Há até aqueles que confundem a própria cultura com os valores que são levados para a organização, ou que nela são criados, enfim, com os valores que são institucionalizados na vida da organização.

Nesse sentido, aprofundar o discurso sobre os valores fez-se necessário neste trabalho, tendo em vista que seu objetivo maior consiste em observar a cultura organizacional de uma empresa, através de seus valores.

#### *2.4.3 Os Valores como Elementos Básicos da Cultura Organizacional*

Normann (1993) afirma que a cultura organizacional decorre de dois tipos de fontes. A primeira fonte é o macroambiente onde a organização funciona - sociedade, tradições de um setor específico, influência de determinada tecnologia, sistema de valores e crenças associados a um grupo profissional específico que seja importante para a organização. Vista por esta ótica, a cultura é um produto de história e do contexto social, de tal forma que qualquer organização tem algo muito especial que é único e que pode ser explicado por circunstâncias particulares sob as quais ela foi criada e se desenvolveu.

A outra fonte de cultura para Normann (1993) reside na administração e é representada pelos valores, normas e crenças, princípios-guia e filosofias originadas no interior da organização. Em geral, os valores - que o autor prefere denominar de idéias dominantes - não apenas guiam o comportamento operacional diário, como também estruturam o desenvolvimento da organização a longo prazo, manifestando-se



na linguagem usada e também no pensamento; no que está altamente valorizado (recompensas, escolha dos heróis e o que é considerado bom ou ruim); e em muitos outros assuntos práticos diários que têm efeito profundo na energia das pessoas e na eficiência com que ela está sendo usada.

Weber ao estudar a "objetividade" do conhecimento nas ciências sociais afirma categoricamente que "o conceito de cultura é um conceito de valor". Assim, a "realidade empírica é cultura para nós porque e na medida em que a relacionamos a idéias de valor" (Weber, 1997, p.92). Na verdade, Weber pressupõe que a cultura abrange aqueles componentes da realidade que através dessa relação tornam-se significativos para as pessoas, ou seja, aqueles componentes que têm relação com as idéias de valor com que abordam a realidade. Nesse enfoque, a premissa transcendental da ciência da cultura reside na circunstância de serem "homens" de cultura, dotados da capacidade e da vontade de assumir uma posição consciente frente ao mundo, e de lhe conferir um sentido. Qualquer que seja esse sentido, influirá para que, no transcorrer da vida, as pessoas extraiam dele suas avaliações de determinados fenômenos da convivência humana e assumam perante eles, considerados significativos, uma posição (positiva ou negativa). Qualquer que seja o conteúdo dessa posição, aqueles fenômenos conferem para as pessoas uma significação cultural, condicionada por determinadas idéias de valor (Weber, 1997).

Os valores na verdade não se provam, mas se propõem, se argumentam, se ensinam, se testemunham, apelando não somente para os instintos, para as paixões e para o lado irracional dos homens, mas também para a sua capacidade de entender e raciocinar, de corrigir os instintos, de dominar as paixões, para efetuar as opções,

para perceber e julgar a realidade, para aceitá-la e melhorá-la e, caso necessário, para rejeitá-la e também transformá-la (Bobbio et al., 1992).

Todavia, conhecer a essência dos valores, qual o seu real significado, como se formam na vida das pessoas e das organizações, são questões ainda não perfeitamente definidas, como bem demonstra a incursão teórica levada a feito na fundamentação deste trabalho. Quanto a isso, porém, o filósofo Morente presta considerável contribuição. Ensina Morente (1976) que na vida das pessoas há (existem) três conjuntos de objetos: há coisas reais, há objetos ideais, há valores.

Tanto as coisas reais quanto os objetos ideais **são**, ou seja, têm em comum, pelo menos, a categoria do ser. Acontece que o ser das coisas é um ser real, isto é, temporal e causal; enquanto que o ser dos objetos ideais é ideal, porque não é temporal nem causal (Morente, 1976).

Segundo Morente (1976, p.300), "os valores não são nem coisas, nem impressões subjetivas, porque os valores **não são**, porque os valores não têm essa categoria própria dos objetos reais e dos objetos ideais, essa primeira categoria de ser".

Mas, se os valores não são, então o que quer dizer essa afirmação? O que quer dizer este não ser? Morente (1976) recorre ao filósofo alemão Lotze para enunciar a palavra exata: os valores não são, mas **valem**. Em outras palavras, uma coisa é valor e outra coisa é ser. Quando se diz de algo que vale, não se diz nada do seu ser, mas se diz que não é indiferente. A não-indiferença, então, é a essência do valor.

O valor não é um ente, mas sempre algo que adere à coisa e, por conseguinte, uma **qualidade**. Assim, revelam-se duas categorias dessa esfera ontológica: os valores

têm a primeira categoria de valer em lugar de ser, e a segunda categoria da qualidade pura (Morente, 1976).

A terceira categoria da esfera ontológica do valor é a polaridade. Já que a não-indiferença é a essência do valor, ela revela que não ser indiferente implica sempre um ponto de indiferença, e o que não é indiferente afasta-se mais ou menos desse ponto de indiferença. Esta constatação sugere que o valor tem um pólo positivo e um pólo negativo, ou ainda, que todo valor tem seu contravalor, de forma que não há valor que seja só (Morente, 1976).

Dentre os fenômenos psíquicos, o único que, como os valores, tem a característica da polaridade, é o sentimento. Por essa razão, evidenciam-se dois tipos de polaridades: a polaridade dos sentimentos, ou psicológica e a polaridade dos valores, ou axiológica. A polaridade dos sentimentos por força subjetiva é uma polaridade infundada, visto que os sentimentos representam vivências internas da alma; enquanto a polaridade dos valores é uma polaridade fundada porque os valores expressam qualidades objetivas das coisas mesmas (Morente, 1976).

A quarta categoria da esfera ontológica do valor é a hierarquia. Ora, se há uma multiplicidade de valores e, se os modos de valer são modos da não-indiferença, essa não-indiferença dos valores nas suas relações múltiplas, uns com respeito aos outros, é o fundamento de sua hierarquia. A hierarquia permite, pois, uma classificação, uma organização hierárquica dos valores, tendo por base um ponto de indiferença, convencionalmente designado por zero. Os valores, seguindo sua polaridade, agrupar-se-ão à direita ou à esquerda desse ponto, em valores positivos ou valores negativos e, a maior ou menor distância do zero, implicando necessariamente preferências,

distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem mais e menos valor (Morente, 1976).

A partir da ampliação do significado e a essência dos valores, a partir de uma perspectiva filosófica, torna-se necessário conhecer como estes acontecem e como se desenvolvem na vida das organizações formais.

Para Katz e Kahn (1978), os componentes principais das organizações são os valores, os papéis e as normas. Tamayo (1996) complementa essa constatação ao afirmar que o essencial não são as estruturas físicas e os equipamentos utilizados na organização, mas sim os sistemas de crenças e de valores, o comportamento de seus membros em desempenho de papel e o próprio funcionamento da organização.

Os papéis são elementos discriminadores que diferenciam os indivíduos a partir dos cargos e funções a eles atribuídos; as normas e valores, por sua vez, são elementos integradores, já que são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização (Tamayo, 1996).

As normas prescrevem e sancionam os comportamentos dos membros no desempenho de papel sendo, portanto, expectativas com caráter de exigência. Os valores correspondem às justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas sob os quais as normas se acham enraizadas (Katz e Kahn, 1978).

Os valores organizacionais podem ainda ser definidos como "princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos" (Tamayo e Gondim, 1996, p.63).

Depreende-se da definição acima dois aspectos dos valores organizacionais: o aspecto cognitivo e o aspecto motivacional. O aspecto cognitivo constitui em elemento

básico, já que os valores expressam formas de conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas para os problemas da organização. As crenças que constituem os valores estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a constituir um sistema de valores organizado hierarquicamente, que funciona como padrão cognitivo para o julgamento e a justificação do comportamento das pessoas no trabalho. Já o aspecto motivacional está centrado no fato de que os valores organizacionais expressam interesses e desejos de alguém individualmente ou da coletividade, funcionando como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim. Por essa razão, os valores organizacionais acabam por representar metas mais ou menos conscientes da organização (Tamayo e Gondim, 1996; Tamayo, 1996).

Um esclarecimento que precisa ser feito é que os valores organizacionais, embora tenham, de alguma forma, vínculos com os valores pessoais, com eles não se confundem. Muito menos se confundem com os valores que os membros da organização gostariam que nela existissem. À propósito, o sistema de valores que prevalece numa organização pode não ser o mesmo conjunto de valores que tem seus membros, o que conduz a situações de conflito e tensão. Da mesma forma, as pessoas podem imaginar para a organização em que trabalham um conjunto de valores que consideram ideal, presumindo que com eles o desempenho organizacional possa ser bem superior àquele mantido com base nos valores vigentes.

Selznick (1971) trata a questão dos valores em termos de institucionalização organizacional, partindo da idéia de que nas organizações desenvolvem-se ideologias administrativas como planos conscientes e inconscientes de comunicação e autodefesa mas, assegura que a maior parte delas surge espontaneamente e de

maneira não planejada, como apoio natural à segurança organizacional. A institucionalização é assim entendida como um processo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que os geraram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente. Afirma ainda Selznick (1971), que o significado mais relevante de institucionalizar talvez seja o de infundir um valor, além das exigências técnicas da tarefa. Nesse sentido, quando se entende que os indivíduos tomam-se ligados a uma organização como pessoas e não só como técnicos, o resultado é um aval a esse dispositivo de valor. Como consequência, a organização torna-se também imbuída de valor pois passa a simbolizar as aspirações de seus grupos, o seu senso de identidade. Selznick conclui então que as organizações, na verdade, não criam tanto os valores como os incorporam, tornando-se assim, muito mais institucionalizadas.

Ao ampliar o aspecto abordado, Selznick (1971) compara o estudo das organizações ao estudo clínico da personalidade, o que é ressaltado por Argyris (1969) ao anunciar que cultura e personalidade são inseparáveis. O argumento de Argyris encontra apoio em parte substancial das teorias sobre a personalidade que sustentam que esta só se completa, se organiza e se integra quando o indivíduo estabelece contato com outras pessoas, idéias ou organizações sociais. Ao discursar sobre a questão da adaptabilidade do indivíduo à organização, lembra que as pessoas não podem ser totalmente independentes, ativas e assim por diante, e ainda existir uma sociedade organizada, sendo então, função da cultura, através de seus valores e normas, inibir a expressão máxima e ajudar o indivíduo a se ajustar e se adaptar, encontrando sua expressão ótima.

A importância dos valores para o estudo da cultura é ainda ressaltada por Tavares (1993, p.52) ao enunciar que "os valores são elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos e próprios de cada grupo".

Chiavenato (1979) compartilha a importância dos valores sobre o sistema organizacional ao admitir que os conceitos e ações dentro de uma organização são extremamente influenciados pelo seu sistema de valores. Estes, ao corresponderem a um conjunto de idéias, crenças e modos de pensamento que prevalecem em um grupo social, legitimam a existência da organização e o seu funcionamento no sistema social mais amplo.

A importância dos valores no sistema organizacional tem amparo também nos trabalhos de Deal e Kennedy (apud Freitas, 1991) que descrevem suas principais influências no desenho das organizações formais, como por exemplo:

- a) os valores indicam que questões são prioritariamente observadas na organização, sugerindo que tipo de informação é mais seriamente considerada no processo de tomada de decisão;
- b) os valores desempenham um importante papel na determinação de quão longe alguém pode ascender na escala hierárquica da organização;
- c) os valores e crenças compartilhados também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior a imagem da organização e o que a comunidade pode dela esperar.

Champion (1985), por sua vez, chama atenção para a influência dos valores no desempenho, satisfação e produtividade dos grupos de trabalho, quando há

ocorrência de uniformidade de atitudes. Em outros termos, as pessoas, quando compartilham de certos interesses e ambições com outras pessoas de seu grupo, têm certamente uma relação mais compatível com eles. Assim, padrões de produtividade para os grupos como um todo tendem a ser mais prontamente impostos na extensão em que exista uniformidade de atitudes. A propósito, Gibson et al. (1981) estabelecem uma associação entre valores e atitudes esclarecendo que aqueles diferem destas pela generalidade. Uns poucos valores podem encerrar uma infinidade de atitudes. Assim como, uma mesma atitude pode derivar de dois ou mais valores distintos. Contudo, quando ocorre uniformidade de atitudes, pressupõe-se que há um conjunto de valores similares sustentando essas atitudes.

Homans (apud Champion, 1985, p. 102) ratifica essa relação ao sugerir que “os grupos em geral, que manifestam sentimentos semelhantes para certas coisas, interagirão mais harmoniosamente e participarão em quantidade maiores de atividades”.

Por outro lado, quando os valores são precários, as conseqüências para a produtividade dos grupos de trabalho e para o desempenho da organização podem ser extremamente desastrosas. Clark (1967) estabelece um estudo sobre a precariedade e a debilidade dos valores sociais e sobre as modificações de significado e de aceitação que se verificam quando tentam ser implementados no âmbito da organização formal. Nesse sentido, o grau ou profundidade com que os valores estão certos ou firmes são determinados por muitas condições do contexto social e cultural e, quando precários, os valores precisam de agentes deliberadamente intencionados, pois não de ser definidos normativamente, ou estabelecidos



socialmente, ou ambos. Como decorrência, para Clark (1967), os valores tendem a ser precários quando:

- a) não são definidos, ou seja, quando não são incorporados a objetivos e padrões existentes de grupos comprometidos;
- b) a posição dos membros da organização não foi totalmente legitimada, neste caso, o valor não estaria assentado em uma firme base social;
- c) forem inaceitáveis por uma população, condição geralmente relacionada com o segundo fator, constituindo-se na fonte mais aparente de debilidade, pois resulta da falta de apoio da generalidade dos membros do sistema social maior.

Segundo Selznick (1971), quando os valores são tênues ou inseguros, a integridade da organização toma-se caracteristicamente vulnerável e, a habilidade de manter a integridade depende de certas condições gerais que incluem a adequação dos objetivos organizacionais. Porém, considera que o grau de autonomia dada à elite organizacional, grupo a que o autor atribui a responsabilidade pela proteção de um valor, é fator relevante para a manutenção dos valores sociais no sentido de estabelecer um clima propício ao fortalecimento desses valores e, por conseqüência, criar condições favoráveis à manutenção da integridade organizacional.

Como se vê, criar e manter os valores organizacionais em grau adequado de coesão são condições indispensáveis ao equilíbrio organizacional, que sugere algumas considerações teóricas, explanadas no item que se segue.

#### *2.4.4 Compartilhamento de Valores e Subculturas*

Reconhece-se que os valores não são percebidos de forma idêntica pelos membros de uma comunidade organizacional, até porque as pessoas têm

características individuais próprias dos processos educacional e cultural a que são submetidas e que contribuem, de certo, para a formação da personalidade. Contudo, "mais importante do que as diferenças, é a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização" (Tamayo, 1996, p. 177).

A convergência na importância dada aos valores conduz ao conceito de valores compartilhados ou de congruência de valores, isto é, a coincidência na percepção dos valores organizacionais entre todos ou entre vários membros da organização. Em outras palavras, esse processo ocorre quando os funcionários orientam-se por um mesmo conjunto de valores, ainda que temporariamente, que têm relevante importância para os padrões de funcionamento da organização.

Champion (1985), no seu estudo sobre as características dos grupos de trabalho nas organizações, utiliza a expressão uniformidade ou similaridade de valores também para fazer referência a certos interesses e ambições que são compartilhados pelos membros de um grupo e que o torna mais coeso e harmônico e, por consequência, mais orientado para participar das atividades organizacionais. Embora reconheça que os grupos podem ser compostos de diversos indivíduos com uma variedade de características de personalidade, Champion (1985) observa que durante o processo de interações de um grupo, aquela heterogeneidade de atitudes e orientações verificadas em seu início, com o tempo é substituída por uma maior similaridade de interesses.

Porém, segundo Tamayo (1996), a expressão "valores compartilhados" pode designar na literatura duas coisas distintas: 1) os valores percebidos por todos ou por um grupo de funcionários, como sendo os princípios que guiam o comportamento da

organização; e 2) os valores comuns entre a organização e os funcionários, tanto do ponto de vista do conteúdo como da importância que eles ocupam na hierarquia.

Freitas (1991) e Bowman (1996) sustentam que as organizações bem sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma grandiosa fonte de força. Os seus empregados sentem-se como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. Em sendo assim, a tarefa principal dos administradores estaria na moldagem e realce de seus valores, isto porque, quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais nele fundamentados.

A forma e a força com que os valores são compartilhados dentro de uma organização define a noção de cultura corporativa. Segundo Kotter e Heskett (1994), quando as pessoas falam de cultura corporativa, em geral referem-se aos valores e práticas compartilhados por todos os grupos da organização, pelo menos no enclave da administração superior. Igualmente, esclarecem que os valores são tidos como compartilhados quando interesses e metas são aceitos e assumidos pela maioria dos participantes da organização e tendem a moldar o seu comportamento, persistindo, com frequência, mesmo quando mudam os membros do grupo.

Como se observa, na busca de resultados positivos e relevantes para a organização, torna-se fundamental que seus dirigentes trabalhem devidamente a cultura institucionalizada no sentido de fortalecê-la através da geração e manutenção de valores fortes e compartilhados, consentâneos com os objetivos e metas organizacionais. Como consequência para a organização, esse conjunto de valores compartilhados constituir-se-á num poderoso elemento que sustenta a sua missão,

orienta seus grandes objetivos, metas e estratégias e impulsiona suas ações para fazer frente aos mais variados setores ambientais com que convive.

Porém, nas organizações, os valores dos grupos de pessoas podem variar, entre outros fatores, em decorrência dos cargos que ocupam, da descentralização geográfica, dos níveis hierárquicos em que estão alocadas, do grau de escolaridade, dos antecedentes sócio-econômicos e da proximidade. Esses fatores levam as pessoas de um grupo a compartilhar um conjunto uniforme de valores que as distinguem de outros grupos na organização, dando origem a formação de subculturas organizacionais. Tais fatores ou significados compartilhados, apoiados em várias normas operacionais e rituais, criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa única e uniforme e podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com os desafios que se apresentam (Morgan,1996).

Afirma ainda Morgan (1996), que divisões subculturais sempre podem existir porque os membros da organização têm lealdade divididas e nem todos estão com ela comprometidos. Inclusive, as pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas como forma de acrescentar sentido às suas vidas. Por outro lado, interesses específicos podem resultar em coalizões sustentadas por um conjunto específico de valores que podem desenvolver-se sob a forma de contracultura, em oposição a valores organizacionais compartilhados pelos que estão formalmente no controle do sistema institucional.

Para Schein (1989), conquanto se possa observar que certos valores são compartilhados por todas as unidades da organização, quando então se pode falar de uma cultura organizacional, ao mesmo tempo, pode-se encontrar um número de

discretas subculturas que conservam sua própria integridade, como um processo normal de evolução dos grupos sociais. De tal sorte, a cultura da organização deve ser vista como um conjunto de subculturas múltiplas e integradas, e não como um sistema único e monolítico.

A diversidade de valores e interesses existentes em uma organização sugere que, na verdade, não se deva falar em **uma** cultura organizacional, mas sim de várias culturas particulares, manifestando-se simultaneamente no âmbito interno da organização, as quais podem caracterizar-se por contradições e divergências entre si, criadas não só por diferenciações do próprio contexto estrutural, tecnológico e informal da organização, como também a partir de aspectos externos relativos ao ambiente sociocultural de seus integrantes. Esse fato, contudo, não invalida a observação de que, ainda assim, pode haver uma convergência de alguns ou muitos valores organizacionais entre as diversas subculturas, permitindo-se concluir sobre a existência de alguns pontos comuns, característicos de uma cultura homogênea.

Enz (1986) associa a existência de subgrupos ou subculturas na organização aos diversos conjuntos de valores que orientam suas ações e são compartilhados em função de fatores como proximidade, atração interpessoal e afiliação. Em sua abordagem, entende que a congruência ou similaridade de valores está condicionada ao seu compartilhamento (quando diferentes integrantes se orientam por um mesmo conjunto de valores) e à sua importância (na forma de padrões desejáveis de funcionamento organizacional). Nesse aspecto, revelam-se dois modos de congruência: a congruência de valores latente e a congruência de valores percebida.

A congruência de valores latente envolve a relação entre valores subjacentes, já internalizados, que apesar de não reconhecidos conscientemente pelo grupo, são

similares entre si e determinam um padrão de consenso, independente da intencionalidade dos grupos. Já a congruência de valores percebida tem a ver com a similaridade de valores que são consciente e intencionalmente reconhecidos por um grupo, sendo que a comparação dos valores ocorre no sentido de definir níveis de consenso entre os grupos, em função de objetivos e interesses comuns (Enz, 1986).

Portanto, o conhecimento dos valores e subculturas prevalentes na organização possibilita um maior contato com a realidade organizacional e, provavelmente, é o ponto de partida adequado para a implementação de processos de mudança e inovação que objetivam torná-la mais eficaz e produtiva. A etapa seguinte apresenta alguns estudos que permitam conclusões sobre os valores existentes em uma determinada organização.

#### *2.4.5 Pesquisas sobre Valores Organizacionais*

Conforme já anunciado neste capítulo, o conhecimento da cultura de uma organização pode se dar, segundo Schein (1989), a partir de três níveis que variam de acordo com o grau de visibilidade, tangibilidade e profundidade, sendo que os níveis dos valores e dos pressupostos são os que permitem uma melhor compreensão do fenômeno.

Por outro lado, Tamayo (1996) defende que abordagens no estudo dos valores organizacionais podem ser consideradas a partir de duas alternativas. A primeira delas consiste em estudar os valores através dos documentos oficiais da organização ou através do discurso formal da direção e dos gerentes. A segunda alternativa consiste em estudar a percepção que os empregados têm dos valores que orientam a vida da organização.

As pesquisas sobre os valores nas organizações vêm recebendo alguns destaques nos últimos anos, sobretudo aquelas que objetivam o estudo dos valores das pessoas no trabalho, ou dos valores dos gerentes e do seu impacto sobre o clima e a cultura da organização, ou ainda dos valores individuais. Todavia, são poucos os estudos que têm como objetivo a avaliação dos valores da organização tal como eles são percebidos pelos seus funcionários (Tamayo, 1996).

Tendo por base os primeiros objetivos citados, Freitas (1991) recorre a duas pesquisas aplicadas em corporações americanas para demonstrar alguns dados reveladores a respeito da importância atribuída aos valores.

A primeira delas, realizada pela empresa William M. Mercer Inc., envolveu respostas de 305 CEOs (*Chief Executive Officers*) e seus resultados revelaram que os executivos concordam que os valores são construídos, principalmente, pela cúpula administrativa e que estes são amarrados aos objetivos organizacionais. Em decorrência, observa-se que são nos escalões mais altos da hierarquia que se tem níveis de adesão maior. A constatação de uma lacuna entre a administração superior e os níveis inferiores, em termos de comprometimento com os valores, não chega a traduzir um aspecto novo ou surpreendente visto tratar-se, em geral, de um segmento desprestigiado, com menores salários, sem maiores possibilidades de ascensão e que, portanto, é menos susceptível a sutilezas (Freitas, 1991).

A segunda pesquisa, realizada por Posner, Kouzes e Schmidt, envolveu 1.500 administradores, representando diversos tipos de indústrias e níveis hierárquicos, tendo por objetivo investigar a importância da ligação entre valores pessoais e valores organizacionais. A partir dos resultados dessa pesquisa, verificou-se que os valores compartilhados estão relacionados com: a) sentimentos de sucesso pessoal; b) o

comprometimento organizacional; c) a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais; d) o comportamento ético; e) sentimentos de estresse pessoal e profissional; f) os objetivos organizacionais e; g) os *stakeholders* organizacionais (acionistas, clientes e colegas) (Freitas, 1991).

Outra interessante pesquisa nessa linha foi realizada por Tchaicovsky e Barcelos (1994) junto a alunos do curso de administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro e executivos de empresas brasileiras de capital estrangeiro. Tal pesquisa buscava comparar e analisar os perfis dos valores de trabalho e de vida, tendo em vista um melhor entendimento da filosofia e ideologia que envolvem o comportamento do indivíduo nos seus vários grupos socioculturais. As conclusões do estudo possibilitaram estabelecer um *ranking* de valores associados ao trabalho, na seguinte ordem: auto-realização no trabalho, satisfação com o trabalho, segurança no trabalho (prevenção de acidentes), responsabilidade pelo trabalho, felicidade no trabalho, sucesso no trabalho, estabilidade no trabalho, boas relações humanas no trabalho, qualidade de vida profissional, reconhecimento pelo desempenho, trabalho significativo, realização de trabalho interessante, salários altos, condições de trabalho confortáveis, amizade no trabalho, ter bons amigos no trabalho, independência nas atividades de seu próprio trabalho e, contribuição para a sociedade em função do próprio trabalho. Para os autores da pesquisa, o estudo demonstrou uma supremacia dada aos valores no trabalho de caráter afetivo sobre aqueles de caráter cognitivo ou diretivo.



## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

Este capítulo contempla a descrição do modelo de pesquisa e dos aspectos balizadores deste trabalho, assim como os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta, tratamento e análise de dados, de acordo com a abordagem adotada para esta pesquisa.

### ***3.1 O Modelo de Pesquisa - Inventário de Valores Organizacionais***

Tendo em vista o objetivo desta investigação, destaca-se o estudo que Tamayo e Gondim (1996) realizaram em organizações públicas e privadas no Brasil com o objetivo de construir uma escala de valores organizacionais que melhor representassem a estrutura axiológica da organização. O conceito de estrutura axiológica de uma organização pode ser descrito como "um sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura organizacionais" (Tamayo e Gondim, 1996, p.64). Sendo assim, a estrutura axiológica identifica a natureza das crenças e valores que predominam na organização e o seu tipo de motivação característico visto que, de alguma forma, as crenças e valores sempre expressam os interesses e desejos dos membros dessa organização.

O modelo de Tamayo e Gondim trabalha basicamente com a percepção dos membros de uma organização sobre sua estrutura axiológica, considerando essa percepção como elemento cognitivo que lhes permite criar uma representação mental da organização, ou seja, um modelo interno que guia os comportamentos das pessoas e suas formas de pensar e agir e, a partir do qual podem elaborar explicações do

funcionamento organizacional e da própria filosofia gerencial (Tamayo e Gondim, 1996).

De acordo com Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000), “embora os parâmetros de validade e precisão da escala de Tamayo e Gondim (1996) não apresentem problemas que justifiquem a elaboração de um novo instrumento, considerou-se que a estratégia exclusivamente empírica podia ser complementada com uma abordagem teórica.” Os autores basearam-se em Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999) que em seus estudos mostraram que os valores pessoais podem ser analisados nos níveis individual e cultural e postularam que as dimensões culturais dos valores expressam os problemas ou dilemas básicos encontrados pelas sociedades para regular a atividade humana.

A análise no nível cultural, por eles proposta, considera três dimensões fundamentais que constituem os eixos da cultura da sociedade e expressam as soluções dadas aos problemas relativos à natureza da relação entre o indivíduo e do grupo, à forma de garantir o comportamento responsável necessário para sustentar a estrutura da sociedade e à relação da humanidade com o meio físico e social. A idéia dos autores foi utilizar estes postulados para estudar os valores organizacionais, considerando a organização como uma coletividade que encontra e deve solucionar os mesmos problemas fundamentais que qualquer sociedade.

Da mesma forma que o indivíduo e que as sociedades em geral, as organizações encontram exigências universais que têm que ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência. Com base na teoria e nos resultados acima citados, na construção deste instrumento postulou-se que toda organização enfrenta três problemas fundamentais:

1) A relação entre o indivíduo e o grupo; relação que é e será sempre conflituosa já que é difícil conciliar as metas e os interesses do indivíduo e do grupo que a constitui.

2) A necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização. Para poder subsistir a organização tem que definir papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho etc.

3) A relação da organização com o meio ambiente natural e social já que toda organização existe num ponto determinado do planeta e inserida numa sociedade concreta. Para poder subsistir, tem que interagir continuamente com o ambiente físico (por exemplo, extração de matéria-prima), com a sociedade e com outras organizações (Schwartz & Ros, 1995).

Ao tentar dar resposta a estas exigências básicas a organização cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida quotidiana. "Assim como a sociedade tem uma herança cultural", afirmam Katz e Kahn (1978, p.85), "as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo".

A organização e os seus membros, para poder dar conta da realidade, têm que reconhecer essas necessidades básicas e aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Desta forma, tanto a organização como os seus membros passam a representar conscientemente essas necessidades como valores e metas a serem atingidas (Sagiv & Schwartz, 1995). Segundo Rokeach (1973), os valores são representações cognitivas de necessidades e motivos, não somente de necessidades individuais, mas também de exigências sociais e culturais. Essas representações cognitivas são mediadoras entre as necessidades e as metas e as intenções. "Os

valores desenvolvem um papel fundamental fornecendo um significado cognitivo às necessidades e transformando-as em metas e intenções comportamentais" (Erez, 1997, p. 205).

A partir das três necessidades acima mencionadas e com base na abordagem cultural dos valores (Schwartz & Ros, 1995), postulam-se três dimensões bipolares para representar as alternativas de resposta das organizações: autonomia (individualismo) versus conservadorismo (coletivismo), hierarquia versus igualitarismo e domínio versus harmonia. Estas três dimensões constituem a base teórica imediata para a construção do Inventário de Valores Organizacionais.

a) Autonomia *versus* Conservadorismo

Um dos problemas fundamentais que as organizações têm que solucionar é o da relação entre o indivíduo e o grupo formado pela própria organização. As soluções apresentadas pelas organizações podem-se situar num contínuo definido pela autonomia e o conservadorismo. Algumas organizações podem enfatizar os interesses do grupo. Nelas, os interesses do indivíduo não são vistos como sendo diferentes dos do grupo. Os valores característicos aos interesses do grupo referem-se à necessidade de conservação dos usos, costumes, estruturas de poder, etc. Esses valores enfatizam a manutenção do *status quo* na organização, da interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa. Os valores deste pólo são valores sociocêntricos. No extremo oposto dessa dimensão, encontram-se valores importantes particularmente nas organizações que percebem o empregado como sendo uma entidade autônoma, habilitada para perseguir os seus próprios interesses e fixar as suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Essas organizações atribuem elevada importância à criatividade individual e valorizam a

responsabilidade individual. Duas formas de autonomia podem ser identificadas: o individualismo ou autonomia intelectual que, centrado nos valores de autodeterminação (criatividade, curiosidade), garante ao indivíduo o direito de perseguir, na vida da organização, as suas próprias diretrizes intelectuais e o individualismo afetivo que enfatiza os valores de estimulação e hedonismo (prazer, vida excitante) e garante ao indivíduo o espaço para utilizar a sua experiência afetiva.

Em certas organizações, as pessoas são vistas como nascidas para desempenhar um papel determinado: o papel de chefe, o papel de subordinado e em outras, como indivíduos autônomos com direito para definir e conquistar, com base na sua competência pessoal, o seu próprio espaço na organização. Nas organizações que dão preferência aos valores relativos ao conservadorismo, a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas porque a ênfase é dada às tradições e a conservação do *status quo*, aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado. Nas organizações nas quais predominam os valores de autonomia, a ênfase é na inovação, na criatividade do indivíduo, no teste de novas soluções, de novas formas de pensar, de agir, de executar o trabalho e de produzir.

#### b) Hierarquia *versus* Igualitarismo

O segundo problema que enfrenta toda organização é o da estrutura. As organizações são necessariamente sistemas estruturados. Desta forma, o problema da estrutura é fundamental e sem a sua solução a organização não pode funcionar e nem sequer existir. A estrutura define o sistema social da organização, as funções que devem ser executadas e as relações entre as diversas unidades e entre os membros da empresa. As soluções dadas a este problema pelas diversas organizações situam-se num contínuo que vai da hierarquia ao igualitarismo. O primeiro pólo enfatiza a

hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com a missão da mesma. Certos valores culturais (autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão etc.) expressam uma preferência nítida pela hierarquia. Esses valores enfatizam a legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais na organização. No outro pólo dessa dimensão, encontra-se a opção pela estrutura igualitária que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros, da organização em geral. Essa escolha implica poucos níveis de autoridade e a opção por um gerenciamento de tipo participativo. Cada um deles é reconhecido como qualificado e responsável no exercício de suas funções. Exemplos de valores culturais típicos da estrutura igualitária são a justiça social, a igualdade, a responsabilidade, a eqüidade.

#### c) Harmonia *versus* Domínio

Toda empresa existe num contexto geográfico e social e insere-se no mundo do mercado com características precisas e com concorrentes bem definidos. Em certos casos, ela pode precisar de matéria-prima para a elaboração dos seus produtos e de implantar sistemas para a eliminação de resíduos. Por outra parte, ela coexiste com outras empresas que, freqüentemente, visam a mesma clientela. Dessa forma, ela é forçada a definir o seu tipo de relacionamento com o meio físico e social. Duas alternativas opostas, situadas num contínuo, definem as soluções da organização. Num dos pólos, pode ser representada a tentativa de afirmação assertiva da empresa através do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação. Os valores relativos a este fator referem-se ao domínio do ambiente físico e social através da auto-afirmação da empresa. Os valores deste pólo promovem a realização de esforços diretos para obter o controle e

a exploração do meio ambiente, para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado. No pólo oposto desta dimensão, encontram-se valores (por exemplo, proteção da natureza, cooperação, integração interorganizacional) que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações. Eles expressam a tentativa de um acomodamento harmonioso no seu meio ambiente.

As organizações nas quais predominam os valores de domínio apresentam uma marcada tendência ao sucesso mesmo às custas de dimensões ecológicas do meio ambiente. A sua interação com a natureza pode ser violenta e desequilibrada. Além disso, as suas relações com outras organizações podem ser definidas principalmente pelo desejo de sucesso e de domínio e pela vontade nítida de impor os seus produtos e a sua imagem. As organizações que dão prioridade aos valores de harmonia procuram o desenvolvimento e o sucesso através de uma interação harmoniosa com a natureza e com as outras organizações, promovendo valores ecológicos, a paz, a tolerância e a cooperação (Barnett & Carroll, 1987; Staber, 1992).

Pode-se postular que a multiplicidade de valores existentes nas diversas organizações se estrutura em torno de poucas motivações. Os valores organizacionais se organizam e se estruturam em torno das três dimensões bipolares, anteriormente mencionadas: autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo, domínio *versus* harmonia. Desta forma, os valores organizacionais podem ser classificados em seis tipos motivacionais definidos pelos pólos destas três dimensões. Este foi o modelo utilizado para a construção do Inventário de Valores Organizacionais.

Os parâmetros psicométricos obtidos permitiram concluir que o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) pode ser utilizado em pesquisa, em diagnósticos organizacionais, em intervenções e em estudos da cultura da empresa.

Os seis tipos motivacionais do IVO avaliam valores compartilhados que expressam crenças fundamentais sobre o que é bom, correto e desejável numa organização. Eles permitem identificar componentes da cultura organizacional e diferenciar organizações ou unidades organizacionais a partir de seis aspectos fundamentais da vida organizacional: (1) a importância atribuída à procura de inovação, de criatividade, e de independência na execução do trabalho (Autonomia); (2) a ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo); (3) a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia); (4) a procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo); (5) a importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio) e (6) o respeito à natureza e a procura de complementariedade organizacional (Harmonia).

O Inventário de Valores Organizacionais oferece também a possibilidade de realizar a avaliação em cada um dos tipos motivacionais em dois níveis diferentes: dos valores **reais** e dos valores **desejados**. A expressão valores reais refere-se aos valores que, na percepção dos empregados, são realmente praticados na empresa e à força que eles têm na vida quotidiana da organização. A expressão valores desejados designa a prioridade ou grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores apresentados no Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Desta forma, o IVO permite avaliar as prioridades axiológicas reais e desejadas



da organização. A grande vantagem desta dupla avaliação é que ela permite estabelecer índices de satisfação/insatisfação dos empregados com as prioridades axiológicas da empresa em cada um dos seis tipos motivacionais acima descritos.

Para efeito desta pesquisa de mestrado, realizada no Banco do Brasil, o Inventário de Valores Organizacionais foi utilizado apenas no nível dos valores reais, após consulta e por sugestão do próprio Prof. Álvaro Tamayo. Assim sendo, este trabalho apoiou-se no Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000), tendo em vista não só a sua consistência metodológica, como também a pertinência que mantém em relação aos objetivos desta pesquisa de mestrado.

### ***3.2 Caracterização da Pesquisa***

A investigação foi desenvolvida sob um enfoque qualitativo com complementação de análise quantitativa de dados, delineada como um estudo de caso realizado no Banco do Brasil, que é uma empresa que vem implementando a educação a distância como instrumento para o desenvolvimento profissional de seus funcionários. Nessa perspectiva, esse “caso” funcionou como “ponto de partida para uma análise que busca o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo” (Franco, 1986 , p. 37).

Essa forma de procedimento justifica-se na medida em que, hipoteticamente, a educação a distância pode propiciar mudanças a serem observadas nas culturas das organizações

O estudo apresenta, também, aspectos característicos de pesquisas do tipo levantamento, haja vista que alguns valores da organização investigada foram identificados e graduados de acordo com a percepção do seu pessoal.

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia elaborada por Vergara (1997), composta de dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória porque foi realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e onde parece não existir estudos que abordem o tema sob o ponto de vista pelo qual a pesquisa teve intenção de abordá-lo. Descritiva, porque visou relatar as percepções de participantes de cursos de educação a distância.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, em virtude da necessidade de tecer a base teórica da investigação sobre assuntos como desenvolvimento de pessoal e educação a distância. A investigação foi, ainda, documental porque se valeu de documentos internos da empresa pesquisada que diziam respeito ao objeto de estudo. A pesquisa foi de campo, em face da coleta dos dados primários executada na organização selecionada para este estudo.

### ***3.3 Questões de Pesquisa***

Considerando-se que o estudo sobre valores organizacionais de empresas que utilizam da educação a distância envolve temas ainda pouco relatados e sistematizados, optou-se por orientar o processo de investigação através das seguintes questões:

- a) Quais são os mais importantes valores organizacionais da empresa, na percepção de funcionários participantes de cursos de educação a distância?

- b) Que diferenças são verificáveis nessas percepções dos mais importantes valores organizacionais da empresa, e quais as suas relações com variáveis demográficas?
- c) Quais são os valores organizacionais facilitadores e quais são os valores organizacionais dificultadores, num processo de implementação da educação a distância na organização, dentre os mais importantes valores organizacionais da empresa, percebidos por funcionários participantes de cursos de educação a distância?

### ***3.4 Delineamento do Estudo***

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo exploratório-descritivo, realizada sob a forma de estudo de caso, tendo como alvo de investigação os valores organizacionais em uma empresa que se utiliza da educação a distância como instrumento para o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Entre as várias formas que pode assumir uma pesquisa qualitativa, destaca-se o estudo de caso que, segundo Lüdke e André (1986), possui os seguintes aspectos

fundamentais:

- a) visa à descoberta;
- b) enfatiza a “interpretação em contexto”;
- c) busca retratar a realidade de forma completa e profunda;
- d) usa uma variedade de fontes de informação; e
- e) revela experiência vicária e permite generalizações naturalísticas.

A opção pelo método justifica-se nesta pesquisa pela necessidade de uma análise mais abrangente sobre os valores organizacionais de uma empresa que vem implementando a educação a distância no desenvolvimento profissional dos seus funcionários e como estratégia para o seu desenvolvimento organizacional.

A investigação teve perspectiva longitudinal com corte transversal, abrangendo o período de outubro a novembro de 2000.

### ***3.5 Participantes da Pesquisa***

O estudo proposto foi desenvolvido em uma empresa: O Banco do Brasil, que vem implementando a educação a distância como instrumento para o desenvolvimento profissional de seus funcionários e como estratégia para o próprio desenvolvimento organizacional

Quanto aos sujeitos da investigação, foram selecionados por meio de amostra de conveniência nos segmentos considerados relevantes para o estudo, ou seja, funcionários que tenham participado de programas de educação a distância com o objetivo de desenvolvimento profissional.

### **3.6 Definição de Termos e Variáveis**

O objetivo desta seção é estabelecer definições, tanto no nível constitutivo, quanto no nível operacional, para os termos e variáveis utilizados na representação do fenômeno investigado na pesquisa. As principais variáveis do estudo são a cultura e os valores organizacionais, observados a partir da percepção de funcionários que participaram de programas de educação a distância para o seu desenvolvimento profissional na empresa em foco.

#### *3.6.1 Definição Constitutiva*

O presente tópico apresenta definições constitutivas dos termos e variáveis trabalhados no contexto da pesquisa. As definições constitutivas são aquelas consideradas mais gerais e amplas que visam esclarecer os conceitos, atribuindo-lhes um significado no contexto em que são empregados, aumentando a sua utilidade para a pesquisa e facilitando a comunicação entre os cientistas (Goode e Hatt, 1977).

#### *Valores Organizacionais*

Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Os valores constituem um dos elementos da cultura de uma organização e são adequadamente compreendidos a partir da percepção identificada no discurso cotidiano, que as pessoas têm do ambiente organizacional, expressando uma espécie de modelo mental do funcionamento da organização (Tamayo e Gondim, 1996; Tamayo, 1996).

Por **percepção** entende-se a ordenação e o significado que o homem dá às experiências que recebe através dos órgãos dos sentidos. Ao mesmo tempo em que é um processo organizacional, a percepção é seletiva e interpretativa. É organizacional porque os estímulos tendem a ser percebidos em padrões significativos mais do que em entidades separadas, sem relação. É seletiva porque, em função de fatores externos e internos, somente alguns dos muitos estímulos são percebidos. É interpretativa porque são dados aos estímulos percebidos significado e valor (Teles, 1994). A percepção, assim entendida, é produto do encontro, na mente do indivíduo, de elementos disponíveis no ambiente com outros elementos disponíveis na sua própria mente, que o leva a dirigir objetivamente seus sentidos (Oliveira, 1995).

#### *Cultura Organizacional*

Conjunto de pressupostos básicos compartilhados, como valores e as crenças, que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, o qual tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação àqueles problemas (Schein, 1989). No trabalho de pesquisa, a cultura foi abordada através da identificação dos valores significativos para a organização considerada.

#### *Congruência de Valores*

Compartilhamento de um mesmo conjunto de valores por diferentes grupos da organização (subculturas organizacionais), cuja importância é reconhecida enquanto padrões desejáveis para o funcionamento organizacional (Enz, 1986). A congruência de valores pode significar, ainda, os valores comuns entre a organização e os seus membros, tanto do ponto de vista do conteúdo, como da importância que eles ocupam

na hierarquia (Tamayo, 1996). Neste estudo, a congruência da valores foi considerada conforme definida no início deste parágrafo.

#### *Congruência de Percepção*

A congruência de percepção sobre os valores refere-se à similaridade, quanto à ordenação, significado e importância com que os diferentes subgrupos da organização manifestam suas concepções ou preferências sobre os valores organizacionais. Assim, a congruência ocorre quando os integrantes dos subgrupos organizacionais percebem o mesmo conjunto de valores como sendo significativos para a vida da organização.

#### *3.6.2 Definição Operacional*

Neste item apresentam-se as definições operacionais dos termos e variáveis que foram trabalhados no contexto da pesquisa. As definições operacionais são aquelas consideradas mais restritas, voltadas diretamente para aspectos do objeto em estudo, possibilitando, assim, a observação, o registro e a mensuração das variáveis envolvidas no fenômeno (Richardson, 1985).

#### *Cultura Organizacional*

Rede de valores tidos como certos e compartilhados pelos integrantes das diferentes subculturas da organização, que orientam e caracterizam suas atitudes e comportamentos frente ao ambiente organizacional. A operacionalização da cultura organizacional foi feita através da identificação de um conjunto de valores considerados significativos para a organização, segundo a percepção dos sujeitos pesquisados, adotando-se como base o modelo de Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000), conforme consta no Anexo 1 desta dissertação.

### *Valores Organizacionais*

A operacionalização dos valores organizacionais foi feita mediante a utilização de informações coletadas junto aos pesquisados, através de questionários.

Para verificar os valores organizacionais significativos para a empresa foram consideradas as preferências e percepções dos integrantes dos subgrupos de estudo, tendo por base no Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000), adaptado para este estudo, de acordo com o Anexo 1 desta dissertação.

### **3.7 Fontes de Dados**

Os dados primários foram coletados no campo de estudo, enquanto que os dados secundários foram obtidos na Internet, em livros, periódicos especializados, jornais, teses e dissertações pertinentes à área de estudo, e em documentos disponíveis nos arquivos da empresa pesquisada.

### **3.8 Instrumentos para Coleta e Análise de Dados**

Os dados primários da pesquisa foram coletados através de questionário (Anexo 1). O uso do questionário como forma básica de levantamento de dados justificou-se pela ausência, na organização investigada, de informações já levantadas sobre os fatores selecionados para o estudo, bem como pela validação científica do instrumento escolhido, no caso o Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo Mendes e Torres da Paz (2000). Por outro lado, a opção pelo referido instrumento deveu-se também a motivos operacionais, tendo em vista o elevado número de pessoas componentes da população e a expressiva quantidade de informações a coletar.



O instrumento de pesquisa utilizado pretendeu ser auto-explicativo, contendo informações esclarecedoras. O questionário, conforme Anexo 1 desta dissertação, compõe-se de duas partes. A primeira objetiva a coleta de informações sobre os dados pessoais e funcionais dos pesquisados, tais como setor onde trabalha, cargo, sexo, grau de instrução e tempo de serviço. Essas informações possibilitaram segmentar a amostra, identificando algumas características do contexto individual dos entrevistados. A segunda parte compreende um conjunto de 36 itens, relacionados com a percepção das pessoas selecionadas, tendo em vista os fatores definidos para analisar os valores presentes na cultura organizacional da empresa em foco.

Para medir a percepção dos sujeitos investigados sobre os valores significativos da cultura organizacional da empresa pesquisada, utilizou-se a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo Likert, conforme o modelo proposto e validado por Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000), denominado Inventário de Valores Organizacionais.

Segundo Richardson (1985), uma escala, como instrumento de medição, constitui-se de um *continuum* separado em unidades numéricas de um conjunto de observações, que determina a posição de cada membro de um grupo, em termos de variável em estudo, transformando dados qualitativos em quantitativos. Quando se trata de medir coisas intangíveis como valores e crenças, embora os resultados obtidos não possam ser considerados exatos, o fato é que as escalas de atitudes proporcionam informações úteis que seriam difíceis de obter de outra maneira.

Pasquali (1997) considera pacífica a admissão da legitimidade da medida em psicologia social em organizações, desde que sejam observados os critérios de validade, fidedignidade, precisão e as regras deles decorrentes, bem como

apresentem uma base teórica sólida sobre o *constructo* que pretendem medir. Nesse sentido, as escalas continuam a ser uma boa forma de medida nesse tipo de estudo.

A utilização das escalas justifica-se quando o problema é ordenar uma série de itens ao longo de um *continuum*, ou seja, quando se faz necessário transformar uma série de fatores qualitativos ou atributos, numa série de dados quantitativos, ou variáveis. Além do que, o desenvolvimento de estudos na área de teoria social reclama medidas comparativas e quantitativas que podem ser supridas pela utilização criteriosa das técnicas de escalonamento (Goode e Hatt, 1977).

O procedimento para a aplicação da escala do tipo Likert utilizado, consistiu, conforme mencionado anteriormente, na elaboração de um determinado número de itens considerados relevantes para identificar a opinião dos respondentes sobre os valores significativos para a cultura organizacional. As afirmativas formuladas tiveram por base a fundamentação teórico-empírica, levando-se em consideração, exclusivamente, o modelo de Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000) para aferição dos valores organizacionais, conforme consta do Anexo 1 desta dissertação.

Para cada um das trinta e seis itens apresentou-se uma escala (*continuum*) numerada de 0 a 6. Na escala apresentada, cada número corresponde gradualmente a uma opção de resposta que melhor expresse a opinião do respondente, da seguinte forma:

O número 6 corresponde ao grau máximo, significando que o respondente considera o valor extremamente importante para a organização;

Os números 5 e 4 correspondem a um valor entre o grau máximo e grau médio, significando que o respondente considera o valor muito importante para a

organização; o número 3 corresponde ao valor médio, significando que o respondente considera o valor importante para a organização;

O número 2 corresponde a um valor entre o grau médio e mínimo, significando que o respondente considera o valor pouco importante para a organização; e os números 0 e 1 correspondem ao valor mínimo, significando que o respondente considera o valor nada importante para a organização.

Na Tabela 1, a seguir, são apresentados os itens do questionário de pesquisa, correspondentes a cada um dos tipos motivacionais:

Tabela 1

*Itens correspondentes a cada um dos tipos motivacionais e coeficientes alpha*

Tipos motivacionais	Itens	Alpha
Autonomia	01,03,04,05	0,83
Conservadorismo	02,07,08,11,16	0,77
Hierarquia	09,10,17,18,19,20,22,24,27,28	0,87
Igualitarismo	06,12,13,14,15,25,26	0,85
Domínio	21,23,31,32,33,34,35,36	0,84
Harmonia	29,30	0,85

Os dados coletados foram analisados de forma estatístico-descritiva, a partir de tabelas de frequência, médias, médias padronizadas, gráficos de coluna e gráficos de perfil. Segundo Levin (1978), esse nível de estudo compreende um conjunto de técnicas que auxiliam o pesquisador na tarefa de estudar uma amostra e, a partir dos dados nela coletados, chegar a algumas conclusões sobre a população.

Neste capítulo foram contemplados os aspectos metodológicos que balizam este trabalho e discorrido sobre os procedimentos metodológicos para tratamento e análise

dos dados. No capítulo 4, a seguir, será feita a apresentação da empresa onde foi realizada esta pesquisa e será feito um breve histórico sobre sua área de treinamento.

## **CAPÍTULO 4 - A EMPRESA PESQUISADA: O BANCO DO BRASIL**

Este capítulo tem como objetivos apresentar a empresa Banco do Brasil, onde foi feita a pesquisa de campo, objeto da presente dissertação de mestrado e fazer um breve histórico sobre a área de treinamento dessa Organização.

### ***4.1 Um Breve Histórico do Banco do Brasil***

Os dados deste subtítulo foram obtidos através de pesquisa *site* da empresa ([www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)) e em documentos internos do Banco do Brasil.

O Banco do Brasil foi fundado em 12 de outubro de 1808 pelo príncipe D. João, sendo o primeiro a funcionar nos domínios portugueses.

Em 1829 foi liquidado, após forte campanha, sob justificativa de que as emissões de moeda eram principalmente utilizadas no atendimento das necessidades da corte portuguesa, no pagamento de indenizações a Portugal e em gastos militares com a Guerra Cisplatina, o que estaria provocando a desvalorização do meio circulante.

Em 1853, por iniciativa do ministro da Fazenda, na época, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí, o Banco do Brasil ressurgiu e passou a destacar-se como uma instituição de fomento econômico.

Com a proclamação da República, em 1889, o Banco do Brasil participou ativamente na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças do País, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

A fase atual do Banco do Brasil iniciou-se em 1906, após algumas alterações em sua composição societária. Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - CREAL, instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases do fomento da nascente atividade industrial brasileira.

No ano de 1945 foi criada, vinculada ao Banco do Brasil, a Superintendência da Moeda e do Crédito – SUMOC, passando a desempenhar o papel de Banco Central.

Após o movimento militar de 1964, foi editada em 31 de dezembro daquele ano, a lei nº 4.595 (Lei da Reforma Bancária), criando o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Algumas funções de autoridade monetária, contudo, ainda permaneceram sendo exercidas pelo Banco do Brasil.

A partir de 1967, o Banco do Brasil passou a atuar no plano internacional, com a abertura de agências e escritórios na América Latina e com a inauguração, em 1º de abril de 1969, da filial de Nova Iorque. Em 1971, contava com 975 agências no Brasil e com 14, no exterior.

No ano de 1986, ocorreu uma das principais transformações da história recente do BB, o governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao Banco do Brasil suprimento automático de recursos para operações de interesse governamental.

Em 12 de outubro de 1989, ao comemorar 181 anos de sua fundação, foi inaugurado o Centro Cultural Banco do Brasil, na rua Primeiro de Março, 66, no Rio de Janeiro, no edifício em que havia sido a sede do BB desde 1926 até 21 de abril de 1960, quando se transferiu para a nova Capital da República, Brasília.

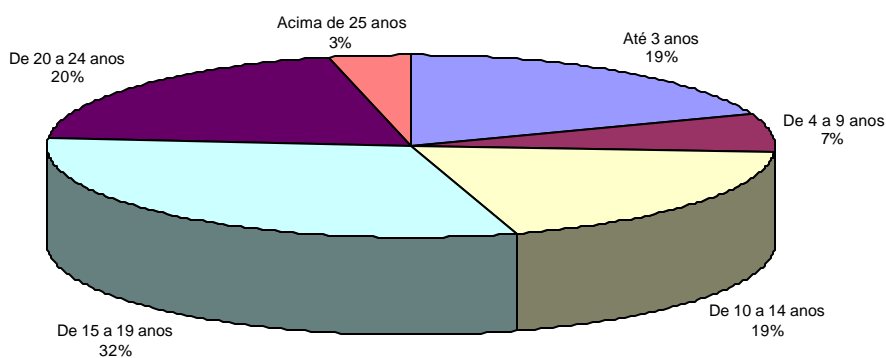
Hoje, o conglomerado Banco do Brasil tem 13,4 milhões de clientes, 78.201 funcionários e 7.972 pontos de atendimento, sendo 3.026 agências em todo o País e 31 dependências no exterior.

Atualmente, o Banco do Brasil possui 78.201 funcionários concursados, sendo 27.301 (34,95%) mulheres e 50.900 (65,1%) homens. Com relação à idade, 62% dos funcionários têm de 36 a 50 anos, 22,6% têm entre 26 a 35 anos, 9,6% têm entre 18 e 25 anos e 5,8% têm acima de 50 anos.

Com relação ao grau de instrução 44,3% possuem o nível superior completo, 30,6% possuem o 2º grau, 24,7% possuem o nível superior incompleto e 0,4%, nível de pós-graduação.

Com referência ao tempo de trabalho na empresa, 15.066 funcionários (19%) têm até 3 anos, 5.430 (7%) de 4 a 9 anos, 14.804 (19%) de 10 a 14 anos, 24.398 (32%) de 15 a 19 anos, 15.769 (20%) de 20 a 24 anos e 2.734 (3%) acima de 25 anos.

**Fig. 01 - Composição, por tempo de trabalho, dos Funcionários do Banco do Brasil**



A Missão atualizada do Banco do Brasil é: “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade.”

#### ***4.2 Uma Breve História da Área de Treinamento do Banco do Brasil***

As informações referentes a este subtítulo foram fornecidas pela Célula de Instrutoria da área de treinamento do Banco do Brasil, através de um texto utilizado no Curso de Formação para Instrutores – FPI.

Ações de capacitação dos funcionários do Banco do Brasil sempre existiram, por meio da relação chefe/subordinado, com o aprendizado no próprio local de trabalho. Contudo, já na década de 60, a expansão contínua do Banco, a crescente complexidade dos serviços e operações bancárias, o incipiente porém progressivo avanço da tecnologia dos equipamentos e, sobretudo, a acirrada competição no mercado, estabelecida pela Lei da Reforma Bancária (Lei nº 4595, de 31.12.1964), despertaram a necessidade de melhor preparação dos funcionários por meio do treinamento institucionalizado.

Com o objetivo de “favorecer e intensificar o aprimoramento do pessoal e promover a adequada utilização de sua capacidade, em benefício de cada um e, por esse meio, de todo o conjunto, com vistas ao permanente engrandecimento do Banco, como instituição nacional a serviço do País”, foi criado o DESED Departamento Geral de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal, por despacho da Diretoria em 26.05.1965.

Em 14.07.1965, a Carta-Circular nº 5319 oficializou a criação do DESED, definindo as quatro modalidades de treinamento nas quais o novo órgão investiria: o

treinamento de familiarização, destinado aos novos funcionários, o operacional, direcionado ao pessoal já em exercício, aperfeiçoando-os ou preparando-os para novas funções, o de administradores, voltado para um público-alvo essencialmente diretivo e o treinamento de instrutores, destinado àqueles que ficariam encarregados de ministrar os cursos aos demais companheiros de trabalho.

A primeira grande ação do DESED foi treinar o pessoal necessário ao funcionamento do Sistema Sadi Sistema de Atendimento Direto e Integrado, por meio dos cursos Caixex, para Caixas Executivos, e Coord, para Coordenadores de Bateria de Caixas. Paralelamente, o DESED procurou identificar funcionários aptos à função do magistério. Em 1967, surgiu o primeiro Cipad Curso Intensivo para Administradores. Durante cerca de 10 anos esses três cursos foram os principais programas de treinamento oferecidos pelo Banco do Brasil.

Entre 1975 e 1977, dois fatos vieram a mudar radicalmente os rumos do DESED: a Lei 6297<sup>2</sup>, de 15.12.1975, e a aprovação da Política de Formação de Pessoal. Essa Lei impôs à área de treinamento um novo ritmo; com os benefícios fiscais tornou-se necessário aproveitar melhor o recurso do treinamento para atender às carências do Banco. Foi preciso expandir rapidamente a atuação do DESED.

Paralelamente, a Política de Formação de Pessoal optou pela idéia da formação permanente - "expressão que define a presença tempestiva e sistemática do treinamento ao longo de toda a carreira do funcionário, quaisquer sejam as alternativas funcionais que se lhe apresentem, proporcionando-lhe os acréscimos formativos indispensáveis ao desempenho das diversas funções que gradativamente vá

---

<sup>2</sup> A Lei 6297 foi regulamentada pelo Decreto nº 77463, de 20.04.1976: "as pessoas jurídicas poderão deduzir do lucro tributável, para fins de imposto de renda, o dobro das despesas comprovadamente realizadas no ano-base em projetos de formação profissional".



assumindo, bem como estabelecendo os elos preparatórios da continuidade de seu desenvolvimento profissional."

Princípios básicos foram estabelecidos pelo Banco do Brasil: "o treinamento será realizado a partir da determinação das carências de desempenho, ou de capacitação para o exercício de cada função, e decorrerá de planos globais previamente elaborados. Buscará, enfim, preparar o funcionário desde o seu ingresso no Banco até alcançar os degraus elevados da hierarquia, institucionalizando assim a formação permanente."

"A empresa moderna, devido ao seu caráter de agrupamento social, possui uma estrutura organizada em diferentes níveis. No BB não poderia ser diferente. A divisão do trabalho nesse tipo de atividade destaca quatro tarefas básicas: execução, supervisão, gerência e administração superior. Para alcançar seus objetivos sociais, o Banco treinará seus funcionários nas áreas delimitadas por essas tarefas, ou seja: técnico-operacional, supervisão (chefia média), administração (de meios e fins) e executivos de alto nível. De modo objetivo e dinâmico. As demais funções, os grupos de assessoria, de profissões liberais (engenheiros, médicos, advogados, etc.) e outros, também se enquadram no modelo".

O DESED Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal, já com sua nova denominação - DESED Departamento de Formação do Pessoal - reforçou sua vocação como órgão gestor da capacitação profissional dos funcionários.

De fato, na década de 80 houve uma grande expansão dos treinamentos. O Relatório de 1983 apontou a realização, no ano de 1982, de 1889 eventos, relativos a 40 cursos de linha, ou seja, cursos regulares.

Em 1985, ao completar 20 anos de existência, o DESED reviu sua Política de Formação do Pessoal com vistas a "melhor atender às necessidades do Banco do Brasil, no seu papel de agente de desenvolvimento do País". Foram definidas as "Diretrizes para a Formação e Desenvolvimento do Pessoal do Banco do Brasil", no âmbito das quais se "impõe a vivência de suas atividades (do DESED) como de natureza essencialmente pedagógica, assentada em determinadas premissas, que são uma concepção: de Formação Profissional, da Empresa em que ela se realiza e do homem-treinando, sujeito participante do processo formativo".

O início da década de 90 foi marcado por intensa preocupação com a capacitação da alta gerência nos temas relativos a Administração Estratégica. Em 1993, surgiu o Programa de Desenvolvimento de Altos Executivos do Banco do Brasil, destinado à formação de Conselheiros, Diretores, Executivos da Direção Geral e Órgãos Regionais, Gerentes de Agências no Exterior e de Agências Estratégicas no País.

O Programa demandou intenso relacionamento com universidades e outras instituições de ensino avançado para o cumprimento de seu objetivo. O Banco se abriu para fontes externas de conhecimento em busca de novas referências, de novos estímulos e de outros estilos de educação empresarial.

Inaugurou-se a era dos MBAs (Master Business Administration), tanto os de caráter geral como os de caráter específico. Os investimentos em capacitação aumentaram ano após ano.

Entrementes, profundas transformações ocorreram no sistema financeiro do País, ocasionando forte impacto no Banco do Brasil. A acirrada disputa pelo mercado, o posicionamento como Banco comercial, a busca de redução de custos e o redimensionamento do quadro de pessoal, levou o Banco, em 1996, a uma

reestruturação organizacional, extinguindo-se a DIREC Diretoria de Recursos Humanos e criando-se a UFRH Unidade de Função Recursos Humanos. O Órgão de Formação do Pessoal, até então DESED, transformou-se em GEDEP Gerência de Desenvolvimento Profissional.

O Plano Diretor de Recursos Humanos (PDRH) foi concebido, definindo a visão de futuro, as políticas, diretrizes e linhas de ação para os Recursos Humanos da Empresa. O papel da UFRH foi claramente definido:

“Atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento e da informação e a competitividade do Conglomerado”.

Dentre as várias medidas de ajustes - O Plano de Ajustes 1995/1996 - o PDV Plano de Demissão Voluntária, realizado em julho de 1995, inaugurou uma nova filosofia na relação empresa-funcionário, baseada no conceito de empregabilidade, no autodesenvolvimento profissional e na busca do valor econômico conhecimento desenvolvido pela empresa.

Foi lançado o Programa Profissionalização - O Diferencial da Competitividade - que, ao lado da ratificação das premissas filosóficas do treinamento e desenvolvimento explicitadas na década de 80, procurou instaurar a discussão em torno do conceito de empregabilidade, do planejamento de carreira e do autodesenvolvimento profissional. Mais do que nunca os funcionários se deram conta do significado dos novos tempos, das mudanças globais que envolvem a questão do emprego, da competência e do resultado organizacional e, conseqüentemente, da importância do aprimoramento profissional. A UFRH cunhou a expressão “Banco do Brasil - Tecnologia em Talentos”.

"O empregado é quem assume a condição de protagonista de seu próprio desenvolvimento"

A demanda por treinamento aumentou, os funcionários voltaram aos bancos escolares, a UFRH criou novas possibilidades de complementação da formação acadêmica (Programa de Aprimoramento em Nível Superior - bolsas de graduação e especialização e Programa de Pós-Graduação no País). Novas tecnologias vídeo-informáticas de educação passaram a ser utilizadas, ao lado do treinamento auto-instrucional com mídia impressa. O treinamento em sala de aula, cada vez mais, ficou restrito àquelas situações em que a presença dos treinandos face a face com o instrutor fosse indispensável.

"Garantir a competitividade, a produtividade e a perpetuidade do capital intelectual - conhecimento e experiência - originados nos processos negociais do Conglomerado, por meio da contratação, desenvolvimento e manutenção de profissionais qualificados e comprometidos com os propósitos organizacionais" foi o Papel da UFRH, no Plano Diretor de Recursos Humanos, em sua revisão de 1999.

A valorização do conhecimento produzido pela organização, mais do que simplesmente a disseminação de conhecimentos já instaurados, ainda que importante, levou à discussão dos conceitos de Gestão do Conhecimento - conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento e estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, na solução de problemas e na tomada de decisão.

Cada vez mais, se reafirmou a convicção de que o conhecimento não é algo que se possa simplesmente armazenar, acumular e distribuir, eventualmente. Reafirmou-se a certeza de que o conhecimento só faz sentido enquanto produção social, criado por

peças indiscutivelmente, mas coletivo, mesmo quando produto de uma reflexão “solitária”. Torna-se de fato conhecimento quando flui e se modifica nos esquemas mentais de cada ser humano que o “assimila”.

No ano de 2001, houve uma nova reformulação no Banco do Brasil e a UFRH passa adotar a denominação DIPES – Diretoria de Gestão de Pessoas e teve seu Papel assim definido: “Liderar a construção de soluções inovadoras em gestão de pessoas, desenvolvendo profissionais comprometidos com a fidelização dos clientes, a cidadania e a melhoria permanente dos resultados da Organização”.

Nesse ano, foram realizados 12.105 eventos de educação corporativa pelo Banco do Brasil, com um total de 198.453 participantes. Em treinamento interno foram 8.255 eventos, com 171.663 participantes, sendo que 46.726 (34% em horas) em cursos presenciais e 124.937 (66% em horas) em cursos auto-instrucionais. O valor do investimento em treinamento interno foi de R\$ 17.063.998,00, sendo que 82% desse total foram investidos em cursos presenciais e 18% em cursos auto-instrucionais.

O ano de 2001 aconteceu, também, o lançamento do Portal de Desenvolvimento Profissional, com acesso pela Internet e intranet, marcando a tendência do treinamento realizado pelo Banco do Brasil ser, cada vez mais, via *web*.

No início de 2002, a gerência responsável pelo treinamento na empresa passou a ter o nome de Gerência de Identificação de Talentos e Educação Corporativa - GEDUC.

Para julho de 2002, aos 37 anos da criação do DESED, está previsto o lançamento do Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB, conforme projeto já aprovado pela Diretoria da Empresa, o que deverá representar um marco para a área

de treinamento do BB e poderá determinar novos caminhos para a sua atuação na Empresa.

Neste capítulo capítulo foi feita uma apresentação do Banco do Brasil, empresa onde foi feita a pesquisa e mostrado um breve histórico de sua área de treinamento.

No capítulo 5, a seguir, serão apresentados e analisados os dados da pesquisa, além de serem desenvolvidas algumas considerações sobre a educação a distância e a cultura organizacional no Banco do Brasil.

## **CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo é feita a apresentação e análise dos dados da pesquisa, além serem feitas algumas considerações sobre a educação a distância e a cultura organizacional no Banco do Brasil, a partir dos resultados da pesquisa.

Nas análises estatísticas deste estudo, foi utilizado o pacote SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) for Windows, versão 10.0. Os dados foram submetidos a análises descritivas e correlações de Pearson.

O coeficiente de correlação de Pearson, na realidade, nada mais é do que um índice de correlação obtido a partir dos desvios reduzidos (Nick e Kellner, 1971).

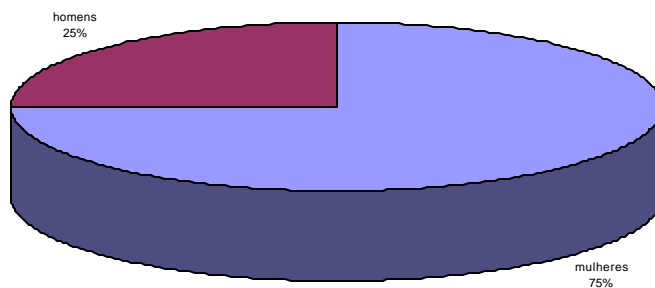
O Coeficiente de Pearson é um coeficiente de correlação que caracteriza a natureza de uma relação entre duas variáveis (positiva ou negativa) e magnitude da correlação. Valores próximos  $-1,00$  ou  $+1,00$  indicam que os dados não estão dispersos (Stevenson, 1981).

### ***5.1 Caracterização da Amostra***

Inicialmente foi realizada uma análise preliminar dos dados, a fim de verificar a exatidão da entrada dos dados e providenciado os ajustes necessários.

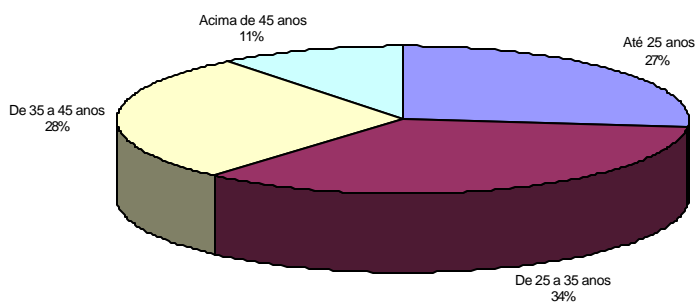
A amostra foi composta por 366 funcionários do Banco do Brasil, que participaram de cursos a distância, dos quais 74,9% são do gênero masculino e 25,1% são do gênero feminino.

Fig. 02 - Composição por Gênero dos Respondentes



Dos respondentes, 26,8% possuem idade até 25 anos, 34,7% possuem idade variando entre 25 a 35 anos, 27,9% entre 35 e 45 anos e 10,7% têm mais de 45 anos.

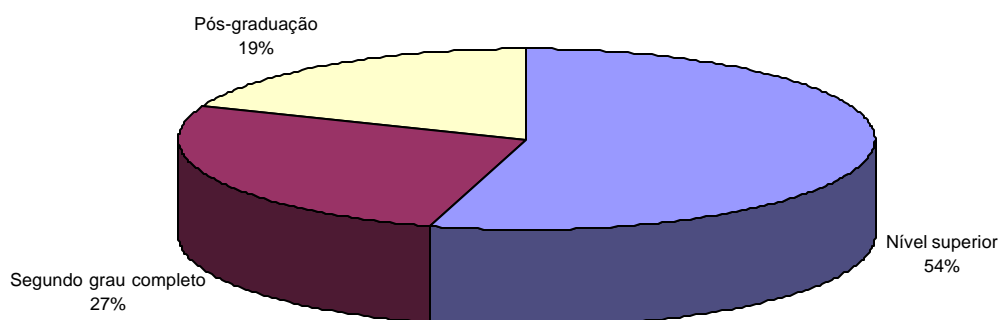
Fig.03 - Idade dos Respondentes





Quanto à escolaridade, 54,4% dos respondentes têm nível superior, 26,5% possuem segundo grau completo e 19,1% têm pós-graduação.

Fig. 04 - Escolaridade dos Respondentes



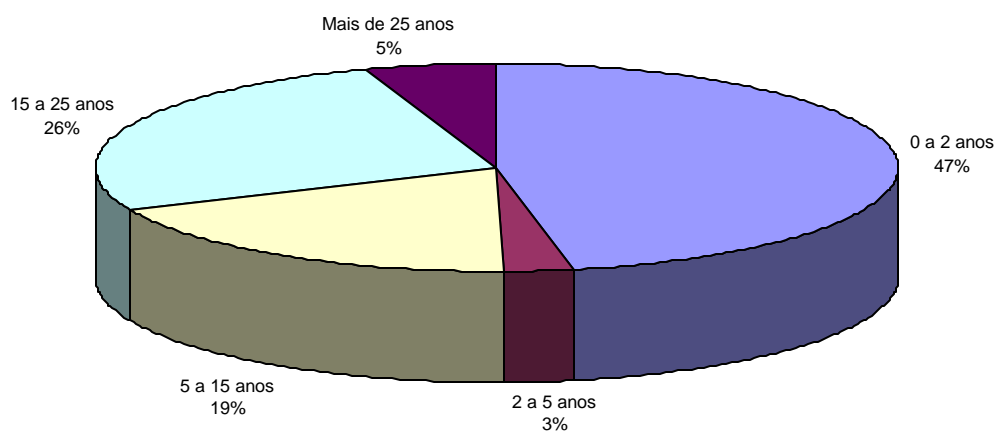
Com relação à região onde residem os respondentes, 41,3% residem na região Sudeste, 23,5% na região Sul, 18,3% na região Nordeste, 10,9% na região Centro-Oeste e 5,7% na região Norte.

No que se refere ao local de trabalho dos respondentes, a maioria trabalha em Agência (83,3%), nos Órgãos Regionais trabalham 8,7%, trabalham 4,6% na Direção Geral e o menor número trabalha nos centros de computação, denominados como Cesec (4,6%).

Além disso, 63,7% dos respondentes exercem a função de nível técnico e 30,6% de nível gerencial.

Quanto à variável tempo de trabalho na empresa, 46,7% dos funcionários têm de 0 a 2 anos de empresa, 26,2% possuem de 15 a 25 anos, 18,6% de 5 a 15 anos, 5,2% com mais de 25 anos e apenas 2,7% possuem de 2 a 5 anos de empresa.

Fig. 05 - Tempo de Trabalho na Empresa dos Respondentes



Na Tabela 2, a seguir, podem ser observados com mais detalhes os demais dados obtidos a respeito da caracterização da clientela.

Tabela 2 - Dados Demográficos da Amostra

Variáveis	Frequência (f)	Porcentagem (%)
<b>Sexo</b>		
Masculino	274	74,9
Feminino	92	25,1
Total	366	100,0
<b>Idade</b>		
Até 25 anos	98	26,8
25 a 35 anos	127	34,7
35 a 45 anos	102	27,9
Mais de 45 anos	39	10,7
Total	366	100,0
<b>Nível de escolaridade</b>		
Segundo grau	97	26,5
Superior	199	54,4
Pós-graduação	70	19,1
Total	366	100,0
<b>Região onde reside</b>		
Norte	21	5,7
Nordeste	66	18,3
Centro-oeste	40	10,9
Sudeste	151	41,3
Sul	86	23,5
Dado ausente	01	0,3
Total	366	100,0
<b>Local de trabalho</b>		
Agência	305	83,3
CESEC	12	3,3
Direção geral	17	4,6
Órgãos regionais	32	8,7
Total	366	100,0
<b>Tempo de trabalho na empresa</b>		
0 a 2 anos	171	46,7
2 a 5 anos	10	2,7
5 a 15 anos	68	18,6
15 a 25 anos	96	26,2
Mais de 25 anos	19	5,2
Dados ausentes	2	0,5
Total	366	100,0
<b>Função exercida</b>		
Nível técnico	233	63,7
Nível gerencial	112	30,6
Dados ausentes	21	5,7
Total	366	100,0

Para verificar a consistência interna dos itens nos seis tipos motivacionais (autonomia, domínio, conservadorismo, harmonia, hierarquia e igualitarismo), foram calculados os índices de confiabilidade, o coeficiente alpha de Cronbach. Valores acima de 0,80 atestam a fidedignidade da solução encontrada (Pasquali, 1997).

A seguir, na Tabela 3 podem ser notados a média, o desvio padrão e o alpha dos tipos motivacionais que compõe o instrumento.

Tabela 3 – Média e desvio padrão das respostas dos sujeitos nos tipos motivacionais

Tipos Motivacionais	X	DP	Álpha
Autonomia	4,82	0,97	0,84
Conservadorismo	4,90	0,82	0,79
Domínio	4,80	0,71	0,80
Harmonia	4,04	1,28	0,85
Hierarquia	4,60	0,84	0,85
Igualitarismo	4,50	0,85	0,84

Como pode ser observado na Tabela 3, todos os tipos motivacionais apresentaram médias altas e desvios padrão relativamente baixos, somente no tipo motivacional harmonia a média foi mais baixa (4,04), com desvio padrão alto (1,28). Além disso, cinco tipos motivacionais apresentaram alta confiabilidade, somente o conservadorismo apresentou moderada confiabilidade interna entre os itens que compõem este tipo motivacional.

Para examinar se havia relações entre os tipos motivacionais e as variáveis demográficas, foram realizadas correlações de Pearson. Os resultados mostraram que somente houve correlação significativa ( $p < 0,05$ ) entre a variável gênero e o conservadorismo ( $r = 0,146$  e  $p = 0,005$ ) e a variável local de trabalho com o igualitarismo ( $r = 0,106$  e  $p = 0,043$ ).

Tabela 4 – Médias e desvio-padrão dos tipos motivacionais de valores organizacionais para as variáveis demográficas

Variáveis	_Autonomia		_Conservadorismo		_Hierarquia		_Igualitarismo		_Harmonia		_Domínio	
	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP	X	DP
<i>Gênero</i>												
Masculino	4,79	0,97	4,83	0,80	4,57	0,86	4,42	0,95	3,99	1,26	4,78	0,71
Feminino	4,93	0,94	5,11	0,82	4,65	0,76	4,60	0,93	4,18	1,29	4,78	0,70
<i>Idade</i>												
Até 25 anos	4,78	1,02	4,87	0,83	4,54	0,84	4,49	0,89	4,06	1,29	4,86	0,63
25 a 35 anos	4,85	0,90	4,88	0,77	4,59	0,83	4,42	0,92	3,97	1,28	4,77	0,69
35 a 45 anos	4,85	1,00	4,95	0,90	4,55	0,91	4,47	1,05	4,06	1,24	4,69	0,82
Mais de 45 anos	4,78	0,96	4,94	0,71	4,79	0,62	4,55	0,89	4,11	1,28	4,87	0,66
<i>Nível de Escolaridade</i>												
Segundo Grau	4,81	0,97	4,94	0,70	4,57	0,86	4,45	0,88	3,93	1,34	4,74	0,63
Superior	4,82	0,95	4,87	0,87	4,63	0,81	4,45	0,96	4,06	1,23	4,82	0,74
Pós-graduação	4,80	1,02	4,93	0,82	4,49	0,89	4,54	0,99	4,11	1,29	4,73	0,74
<i>Função Exercida</i>												
Nível Técnico	4,80	1,01	4,90	0,82	4,61	0,85	4,45	0,97	4,07	1,28	4,80	0,71
Nível Gerencial	4,89	0,91	4,90	0,83	4,56	0,83	4,50	0,92	3,94	1,27	4,75	0,73
<i>Tempo de Trabalho na Empresa</i>												
0 a 2 anos	4,87	0,92	4,95	0,78	4,63	0,83	4,53	0,88	4,08	1,28	4,86	0,65
2 a 5 anos	4,97	1,13	4,92	0,71	4,70	0,71	4,91	0,70	4,30	1,45	4,79	0,87
5 a 15 anos	4,66	1,02	4,73	0,88	4,53	0,78	4,31	1,04	3,84	1,37	4,62	0,71
15 a 25 anos	4,83	0,98	4,89	0,86	4,55	0,92	4,46	1,03	4,07	1,12	4,75	0,78
Mais de 25 anos	4,80	1,00	5,09	0,69	4,52	0,87	4,33	0,83	4,02	1,44	4,76	0,79
<i>Local de Trabalho</i>												
Agência	4,85	0,98	4,93	0,82	4,62	0,85	4,51	0,94	4,06	1,30	4,81	0,72
CESEC	4,70	0,61	4,95	0,51	4,61	0,51	4,54	0,75	4,00	1,10	4,87	0,44
Direção Geral	4,42	1,24	4,54	0,92	4,22	0,77	3,94	1,06	3,97	1,24	4,39	0,72
Órgãos Regionais	4,82	0,76	4,85	0,77	4,51	0,90	4,29	0,93	3,82	1,05	4,66	0,58
<i>Região onde Reside</i>												
Norte	5,13	0,71	5,09	0,74	4,86	0,67	4,65	1,02	4,38	1,33	4,91	0,51
Nordeste	4,74	1,00	4,86	0,76	4,51	0,86	4,52	0,89	3,90	0,98	4,65	0,66
Centro-oeste	4,93	0,88	4,91	0,66	4,56	0,71	4,30	1,01	3,80	1,32	4,81	0,62
Sudeste	4,74	1,10	4,86	0,94	4,59	0,92	4,47	1,00	4,09	1,41	4,75	0,80
Sul	4,89	0,76	4,96	0,72	4,60	0,77	4,45	0,84	4,06	1,16	4,88	0,64

A Tabela 4 acima aponta as médias e desvio-padrão dos tipos motivacionais para as variáveis demográficas. Como pode ser observado as mulheres apresentaram médias superiores às médias dos homens, exceto no tipo motivacional domínio.

## 5.2 Análise dos Resultados da Pesquisa

A partir das três dimensões bipolares que constituem a base teórica para a construção do Inventário de Valores Organizacionais, de Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000), é feita a seguir a análise dos resultados desta pesquisa. São apresentados aspectos relacionados às características dos respondentes e sua percepção em relação aos atributos do Inventário.

Cabe, inicialmente, ponderar alguns aspectos com relação ao grupo de respondentes dos questionários de pesquisa. Uma vez que não houve a preocupação em guardar as proporcionalidades em relação ao total de funcionários, não se tem a pretensão de extrapolar os resultados desta pesquisa para toda a Empresa.

Com exemplo, pode-se citar a variável tempo de trabalho na empresa, onde na pesquisa 46,7% dos respondentes têm de 0 a 2 anos, quando na realidade esse grupo representa cerca de 15% do total de funcionários do Banco do Brasil. Com isso, coloca-se a possibilidade de que a percepção de profissionais com pouco tempo de Empresa pode diferir substancialmente da percepção de funcionários com mais tempo de trabalho na Organização. Nos demais índices, pode-se apontar também outras diferenças consideráveis entre os números do grupo de respondentes e a população total da empresa.

Com isso, passa-se à análise das três dimensões acima referidas:

### a) *Autonomia versus Conservadorismo*

As empresas que dão maior ênfase aos valores relativos ao conservadorismo não promovem a iniciativa e a criatividade, mas, sim, as tradições e as soluções já conhecidas e testadas no passado. Naquelas em que predominam os valores da

autonomia, o destaque é para a inovação, a criatividade e as novas formas de pensar e agir.

As médias relativas à autonomia foram mais altas para o gênero feminino (4,93) do que para o gênero masculino (4,79). Há uma diferença sensível, também, em relação ao tempo de trabalho na empresa das médias dos que têm 0 a 2 anos (4,87) e dos que têm 2 a 5 anos (4,97) para os que têm 5 a 15 anos com média de 4,66. Constata-se, também, que os respondentes que trabalham na Direção Geral apresentam médias mais baixas neste tipo motivacional do que daqueles que trabalham em Agências.

Pode-se dizer, por esses dados, que o grupo composto por respondentes com 2 a 5 anos de empresa e que trabalha em agências é o que apresenta maior grau de autonomia, exercendo suas funções com maior independência e criatividade.

Com relação ao Conservadorismo, o gênero feminino se destaca com a média de 5,11 em relação ao gênero masculino com média de 4,83. Esses dados confirmam várias outras pesquisas onde o gênero feminino alcança médias elevadas em valores com ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção dos objetivos grupais. Há, ainda, a registrar as maiores médias em relação a esse tipo motivacional daqueles com mais de 25 anos de empresa, com média de 5,09, em relação aos com 5 a 15 anos, com média de 4,73 e dos que trabalham em Agência (4,93) e Cesec (4,95) para aqueles que trabalham na Direção Geral (4,54).

Com isso, o grupo composto por respondentes do gênero feminino com mais de 25 anos e que exercem suas funções em agências ou Cesec é o que apresenta maior grau em relação ao Conservadorismo, tendo, por isso, maior propensão a buscar soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado. Estão

envolvidos aí, também, aspectos tão caros à uma empresa do ramo bancário, tais como segurança e controle do crédito e risco nas aplicações financeiras.

b) Hierarquia *versus* Igualitarismo

As empresas que priorizam certos valores culturais como autoridade, fiscalização, supervisão têm como ênfase a legitimidade e distribuição hierárquica de recursos e papéis sociais na organização, que são caraterísticos da dimensão Hierarquia. Já aquelas empresas que cultivam valores culturais da estrutura igualitária, tais como igualdade e responsabilidade social, adotam poucos níveis gerenciais e optam por um gerenciamento de tipo participativo.

As médias mais altas em Hierarquia foram para o grupo composto por respondentes com mais de 45 anos com média de 4,79 e para os residentes na região Norte com média de 4,86. As menores médias foram para o grupo com nível de escolaridade pós-graduação com média de 4,49 e para aqueles que trabalham na Direção Geral com média de 4,22.

Com relação à dimensão Igualitarismo, as maiores médias foram para o gênero feminino com 4,60 em relação ao gênero masculino com média de 4,42 e, também, para os respondentes com 2 a 5 anos de tempo de trabalho na empresa com média de 4,91 e para os respondentes com 0 a 2 anos, com 4,53 de média. Registre-se, ainda, a maior média para a Região Norte, em uma contradição aparente com a maior média alcançada por essa Região também em Hierarquia. Esses dados, na realidade, confirmam aqueles obtidos na validação do modelo que serve de referência para esta pesquisa, com a constatação de “que a oposição entre os pólos das três dimensões é praticamente anulada, permitindo a convivência ou coexistência pacífica na cultura



brasileira de elementos antagônicos”. Como menores médias em Igualitarismo estão a Direção Geral com média de 3,94 e os Órgãos Regionais com média de 4,29.

Pelos dados observados, pode-se dizer que os respondentes com menos tempo de empresa adotam com maior ênfase os valores relativos ao igualitarismo e os com idade superior a 45 anos adotam com maior ênfase os valores relativos à Hierarquia.

Por outro lado, os pólos nessa dimensão aparecem como opostos, diferentemente do que acontece com os pólos nas outras dimensões que não são conflituosos no âmbito da organização.

#### c) Harmonia *versus* Domínio

As organizações em que predominam os valores de Domínio são definidas principalmente pelo desejo de sucesso e pela vontade nítida de impor os seus produtos e a sua imagem. No entanto, as organizações que dão prioridade aos valores de Harmonia procuram o sucesso através de valores como a tolerância e a cooperação.

As médias relativas ao Domínio foram iguais (4,78) para os gêneros masculino e feminino e foram mais altas para aqueles com mais de 45 anos (4,87) e para aqueles com até 25 anos (4,86). Foram, também, nitidamente mais altas para aqueles com 0 a 2 anos (4,86) e para aqueles que residem nas regiões Norte (4,91) e Sul (4,88). Como mais baixa em relação ao Domínio, registre-se a média de 4,39 obtida pela Direção Geral.

Com base nesse dados, pode-se dizer que os respondentes com mais de 45 anos, os com até 25 anos, aqueles com 0 a 2 anos de empresa e que residem nas

regiões Norte e Sul são os que dão maior importância ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes.

Com relação à Harmonia, o gênero feminino obteve média mais alta (4,18) em relação ao gênero masculino com média de 3,99. Como média mais alta, há o grupo de respondentes com 2 a 5 anos de tempo de trabalho na empresa, com média de 4,30 e aqueles que trabalham na região Norte com média de 4,38. Com médias mais baixas estão os com nível de escolaridade até o 2º Grau (3,93) , os com 5 a 15 anos de empresa (3,84) e aqueles residentes na região Centro-Oeste, com 3,80 de média.

Pode-se deduzir desses dados que os respondentes do gênero feminino, com 2 a 5 anos de empresa e que residem na região Norte observam com maior ênfase valores como o respeito à natureza e a procura de complementariedade organizacional.

### ***5.3 Considerações sobre a Educação a Distância e a Cultura Organizacional no***

#### ***Banco do Brasil, a partir dos Resultados da Pesquisa***

Tomando por base o Inventário de Valores Organizacionais, de Tamayo, Mendes e Torres da Paz (2000) e os resultados desta pesquisa verificados no tópico anterior, são feitas a seguir algumas considerações a respeito da Educação a Distância e da Cultura Organizacional no Banco do Brasil.

Como ponto de partida para essas considerações retoma-se a terceira questão de pesquisa, assim explicitada:

“Quais são os valores organizacionais facilitadores e quais são os valores organizacionais dificultadores, num processo de implementação da educação a distância na organização, dentre os valores organizacionais mais importantes da

empresa, percebidos por funcionários participantes de cursos de educação a distância?”

Para efeito desta primeira parte da análise, parte-se das seguintes hipóteses:

- a) A empresa que obtiver médias elevadas em Autonomia, sendo percebida por considerar o empregado como “uma entidade autônoma, habilitada para perseguir seus próprios interesses e fixar as suas metas em harmonia com as metas e normas da organização, atribuindo elevada importância à criatividade individual e valorizando a responsabilidade individual”, teria maior facilidade num processo de implementação da educação a distância na organização.
- b) A empresa que obtiver médias altas em Conservadorismo, sendo percebida por não considerar “os interesses do indivíduo diferentes dos interesses do grupo e por enfatizar a manutenção do *status quo* na organização, da interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa”, teria maiores dificuldades num processo de implementação da educação a distância na organização.

Partindo-se dessas duas hipóteses, pode-se fazer as seguintes considerações sobre os resultados obtidos nesta pesquisa:

- a) As médias identificadas em Autonomia para os respondentes do gênero masculino (4,79), que têm de 5 a 15 anos de trabalho na Empresa (4,66) e trabalham na Direção Geral (4,42) sugerem que, para os participantes desse grupo, a empresa poderia ter algumas dificuldades num processo de implementação da educação a distância na Organização, uma vez que esse grupo obteve as médias mais baixas nesse tipo motivacional.

- b) As médias identificadas em Autonomia para os respondentes do gênero feminino (4,93), com idade de 25 a 45 anos (4,85), com 2 a 5 anos de trabalho na Empresa (4,97) e tendo como local de trabalho a Agência (4,85) sugerem que, para os participantes desse grupo, a Empresa teria facilidade num processo de implementação da educação a distância na Organização, pois as médias desse grupo encontram-se em um patamar intermediário nesse tipo motivacional.
- c) As médias identificadas em Conservadorismo, para todos os segmentos pesquisados, sugerem que a empresa teria dificuldades num processo de implementação da educação a distância, pois nesse tipo motivacional as médias de todos os grupos são elevadas.

Para efeito desta segunda parte da análise, parte-se das seguintes hipóteses:

- a) A empresa que obtiver médias elevadas em Hierarquia, sendo percebida por “priorizar valores culturais como autoridade e supervisão, enfatizando a legitimidade da definição e da distribuição hierárquica de recursos e papéis sociais na organização”, teria maiores dificuldades num processo de implementação da educação a distância na organização.
- b) A empresa que obtiver médias elevadas em Igualitarismo, sendo percebida por “sua estrutura igualitária, com poucos níveis de autoridade e pela opção por um gerenciamento do tipo participativo e pela ênfase em valores como justiça social, igualdade, responsabilidade e equidade” teria maiores facilidades num processo de implementação da educação a distância na organização.

Partindo-se dessas duas hipóteses, pode-se fazer as seguintes considerações sobre os resultados obtidos nesta pesquisa:

- a) as médias identificadas em Hierarquia para os respondentes de todos os segmentos pesquisados sugerem que a Empresa teria maiores dificuldades num processo de implementação da educação a distância na Organização, pois nesse tipo motivacional as médias de todos os grupos são elevadas, à exceção do grupo que trabalha na Direção Geral com média de 4,22.
- b) As médias identificadas em Igualitarismo para os respondentes do gênero feminino (4,60), que têm 2 a 5 anos de tempo de trabalho na empresa (4,91) e que residem na Região Norte (4,65) sugerem que, para os participantes desse grupo, a Empresa teria facilidade num processo de implementação da educação a distância na Organização, pois nesse tipo motivacional as médias do grupo são elevadas.
- c) As médias identificadas em Igualitarismo para os respondentes do gênero masculino (4,42), com 25 a 35 anos de idade (4,42), que têm entre 5 e 15 anos de trabalho na Empresa (4,31) e trabalham na Direção Geral (3,94) sugerem que, para os participantes desse grupo, a Empresa teria algumas dificuldades num processo de implementação da educação a distância na Organização, pois as médias desse grupo encontram-se em um patamar intermediário nesse tipo motivacional.

Para efeito desta terceira parte da análise, parte-se das seguintes hipóteses:

- a) A empresa que obtiver médias elevadas em Harmonia, sendo percebida por “priorizar valores proteção à natureza, cooperação e integração interorganizacional, enfatizando a harmonia com a natureza e com as outras organizações”, teria maiores facilidades num processo de implementação da educação a distância na organização.

- b) A empresa que obtiver médias elevadas em Domínio, sendo percebida por “priorizar valores culturais como obter o controle e a exploração do meio ambiente e dominar o mercado, enfatizando o domínio dos recursos materiais, do mercado e da tecnologia”, teria maiores dificuldades num processo de implementação da educação a distância na organização.

Partindo-se dessas duas hipóteses, pode-se fazer as seguintes considerações sobre os resultados obtidos nesta pesquisa:

- a) As médias identificadas em Domínio para os respondentes de todos os segmentos pesquisados, à exceção do grupo que trabalha na Direção Geral com média de 4,39, sugerem que, para os participantes desse grupo, a Empresa teria maiores dificuldades num processo de implementação da educação a distância na Organização, pois nesse tipo motivacional as médias do grupo são elevadas.
- b) As médias identificadas em Harmonia para os respondentes do gênero masculino (3,99), com 25 a 35 anos de idade (3,97), com nível de escolaridade o 2º Grau (3,93), com nível gerencial (3,94), que têm entre 5 e 15 anos de trabalho na Empresa (3,84) e trabalham na Direção Geral (3,97) ou Órgãos Regionais (3,82) sugerem que, para os participantes desse grupo, a Empresa poderia ter dificuldades na implementação da educação a distância na Organização, pois as médias desse grupo encontram-se em um patamar intermediário nesse tipo motivacional.
- c) As médias identificadas em Harmonia para os respondentes do gênero feminino (4,18), que têm 2 a 5 anos de tempo de trabalho na Empresa (4,30) e que residem na Região Norte (4,38) sugerem que, para os

participantes desse grupo, a Empresa teria facilidade num processo de implementação da educação a distância na Organização, pois nesse tipo motivacional as médias do grupo são elevadas.

Neste capítulo foram feitas a apresentação e análise dos dados da pesquisa e feitas algumas considerações sobre a educação a distância e a cultura organizacional no Banco do Brasil, a partir dos resultados da pesquisa.

Constatou-se que, em quase todos os segmentos, as médias relativas ao Conservadorismo foram mais elevadas do que à Autonomia, o que pode acarretar dificuldades num processo de implementação da educação a distância na Empresa.

Da mesma forma, as médias mais elevadas em Hierarquia, em relação ao Igualitarismo podem trazer dificuldades num processo de implementação da educação a distância na Empresa.

Também as médias mais elevadas em Domínio, em relação à Harmonia podem acarretar mais dificuldades num processo de implementação da educação a distância na Empresa.

No capítulo 6, a seguir, serão apresentadas as conclusões e as recomendações deste trabalho.

## **CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conclusões derivadas do desenvolvimento deste trabalho, as limitações do mesmo e recomendações para a elaboração de trabalhos futuros.

### **6.1 Conclusões**

Como conclusões deste trabalho constatou-se que existem certos valores organizacionais que facilitam um processo de implementação da educação a distância na empresa e que existem outros valores organizacionais que dificultam um processo de implementação da educação a distância na empresa.

Observou-se que, em razão disso, existem dentro da organização grupos de pessoas que, por assumirem determinados valores organizacionais, podem acarretar maiores facilidades num processo na implementação da educação a distância na empresa.

Por outro lado, observou-se, também que existem dentro da organização grupos de pessoas que, por assumirem determinados valores organizacionais, podem acarretar maiores dificuldades num processo na implementação da educação a distância na empresa.

Existem, ainda, valores organizacionais que perpassam todo o espectro funcional e que se mostram em todos os seus segmentos, não existindo grandes diferenças nas médias entre os valores assumidos por funcionários da organização.

Como já havia sido constatado pelo modelo adotado como referência para esta pesquisa, foram também confirmados os pressupostos teóricos básicos, já que as três



dimensões propostas foram encontradas. Os valores organizacionais também ordenaram-se em torno às três dimensões fundamentais postuladas.

Da mesma forma como havia ocorrido com o Inventário de Valores Organizacionais, o antagonismo entre os pólos foi confirmado parcialmente, já que somente na dimensão “hierarquia *versus* antagonismo” os pólos apareceram como sendo opostos. Os valores que os constituem situaram-se em regiões opostas, significando que suas metas são conflituosas.

Os valores relacionados às dimensões “autonomia *versus* conservadorismo” e “domínio *versus* harmonia” situaram-se em pólos adjacentes, significando, também, que não são conflituosos no âmbito organizacional. Com isso, fica também constatado que podem coexistir, sem conflito, numa mesma empresa, metas de autonomia, com metas de conservadorismo e metas de domínio com metas de harmonia.

## **6.2 Questões Finais**

Como se trata, no caso desta pesquisa, de uma Empresa com uma grande capilaridade e espalhada pela imensa maioria dos municípios brasileiros e com, aproximadamente, 80 mil funcionários é, de certa forma, marcante que exista tão grande proximidade de valores, diante de tanta heterogeneidade de pessoas, de lugares tão distantes e de costumes, muitas vezes, tão diversos.

De onde vem essa tamanha convergência de valores organizacionais? Em uma empresa quase bicentenária e que passou por tantas transformações profundas, como ainda se mantém uma cultura que se sobrepõem a tantos percalços e dificuldades?

Questões como essas fogem ao escopo desta pesquisa, mas trazem preocupações quanto a continuidade e permanência desses valores organizacionais,

diante de mudanças radicais na maneira como esses funcionários passarão a assimilar, cada vez mais daqui para frente, os valores da organização.

O contato presencial, em sala de aula, desde o início da carreira do funcionário na empresa passa aos poucos, mas de maneira irreversível, a ser feito a distância e de forma individual.

Como se dará a passagem dos valores da organização, de uma geração para outra de funcionários dessa Empresa, que era feita, de forma metódica, nos cursos presenciais? Diante de tão grande extensão territorial e de costumes tão diversos, não poderão estar surgindo valores muito díspares na Organização, na ausência de uma ação sistemática voltada para transmissão de valores culturais da Empresa?

Cabe pensar em novas formas de contato, mesmo que virtual, onde os funcionários possam trocar experiências e idéias, usando os novos recursos da tecnologia, ao mesmo tempo em que os valores da organização sejam transmitidos e assimilados pelos novos funcionários. Tal providência teria como objetivo minimizar os problemas decorrentes da cristalização de outros valores não assumidos pela Organização. Com isso, poderia ser evitado que esses funcionários, ao terem a oportunidade de realizar cursos presenciais, provavelmente já com vários anos de trabalho na Empresa, possam vir a se sentir como “estranhos no ninho”, ao se depararem com conceitos e visões de mundo de outros colegas da mesma Organização, muito díspares daqueles por eles adotados.

As preocupações e indagações desta pesquisa são muitas e talvez bem menos que as suas certezas. Cabe, em razão desse fato, aos futuros estudos pesquisar em profundidade esse assunto e acompanhar, de forma permanente, sua evolução.

### **6.3 Recomendações**

Recomenda-se aos futuros pesquisadores deste tema que busquem encontrar novas formas de análise e aprofundamento das pesquisas iniciadas neste trabalho sobre os mais importantes valores organizacionais e suas implicações nos processos de implementação da educação a distância nas empresas.

Cabe, também, aos futuros pesquisadores, ao dar continuidade a estudos nessa área de pesquisa, confirmar e aprofundar as conclusões aqui formuladas, de modo a propiciar maior suporte às decisões a serem tomadas nos processos de implementação da educação a distância pelas organizações.

Neste capítulo foram apresentadas as conclusões e recomendações deste trabalho e, a seguir, são listadas as referências bibliográficas e reproduzido, no anexo 1, o questionário utilizado nesta pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, J. A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, n 77 p 53-61, 1991.

ARETIO, Lorenzo Garcia. Educación a distancia hoy. Madrid: UNED. Educación a distancia hoy. In: LANDIM, Cláudia Maria M.P.F. **Educação a distância**: algumas considerações. Rio de Janeiro, 1997.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro : Renes, 1969.

BARNETT, W., & CARROLL, G. (1987). **Competition and mutualism among early telephone companies**. *Administrative Science Quarterly*, 32, 400-421

BÉDARD, Roger , tradução de DESCHÊNES A. J. (Télé-université) e outros. Construtivismo e Formação a Distância. Artigo publicado na **Revista Tecnologia Educacional**. Rio de Janeiro. V. 26. Nº 140. Jan/Fev/Mar, 1998.

BELLONI, Maria L. **Educação a distância**. Campinas : Autores Associados, 1999.

BOBBIO, Norberto et al. **Dicionário de política**. 4.ed. Brasília : Universidade de Brasília, 1992.

BOWMAN, Cliff. **La esencia de la administración estratégica**. México : Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

BRASIL, Diário Oficial da União. Decreto nº 2494, de 10 de fevereiro de 1998.

BRIDGES, Willian. **Mudança na Relações de Trabalho**. São Paulo : Makron-Books, 1995.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações**. São Paulo : Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1994.

CLARK, Burton R. **Adaptação das organizações e valores precários**. In:

ETZIONI, Amitai (coord.). Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo : Atlas, 1967.

CRONBACH, L.J. (1951). **Coefficient Alpha and the internal structure of tests**. *Psychometrika* 31 : 93-96

DICIONÁRIO DE SOCIOLOGIA. Porto Alegre : Globo, 1967.

- DONATO, José V. **Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em um banco de desenvolvimento**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.
- ENZ, Cathy A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor : Umi Research Press, 1986.
- EREZ, M. (1997). **A culture-based model of work motivation**. In P. C. Earley & M. Erez (Orgs.), *New perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (pp. 194-242). San Francisco: The New Lexington Press
- FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo : Atlas, 1995.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo : PUC, 1986.
- FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo : Makron Books, 1991.
- GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre : Artes Médicas Sul, 2000.
- GARCIA, Christina O. *et al.* **MBA – Treinamento de Altos Executivos: o caso do Banco do Brasil**. Trabalho Final do curso Master em Marketing. COPPEAD. UFRJ. 1997.
- GIBSON, James L. *et al.* **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo : Atlas, 1981.
- GOODE e HATT. K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo : Nacional, 1968
- GUIBERT, Arlete A.P. **Educação a Distância e Formação Profissional. Tecnologia Educacional**. Rio de Janeiro – v. 18 (89/90/91) : 49-56. jul./dez. 1989.
- HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- HOLMBERG, Börje. **Educación a distancia: situación y perspectivas**. Buenos Aires (Argentina): Editorial Kapelusz, 1981.
- KATZ, D., & KAHN, R. L. (1978). **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas.
- KEARSLEY, Greg. **A guide to on-line education. Fischler Center for the Advancement of Education**. Nova Southeastern University, 1997.
- KOENIG, Samuel. **Elementos da sociologia**. 5.ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1976.

KOTTER, John P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo : Makron, 1994.

LANDIM, Cláudia Maria M. P. F. **Educação a distância:** algumas considerações. Rio de Janeiro : Cláudia Maria das Mercês Paes Ferreira Landim, 1997.

LARAIA, Roque de B. **Cultura:** um conceito antropológico. 11.ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1996.

LEMOS, Carlos A. C. **O que é patrimônio histórico.** São Paulo : Brasiliense, 1981.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada às ciências humanas.** São Paulo : Harbra, 1978.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ, Marli E.D.A **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo : EPU, 1986.

MABEY, Christofer, ILES, Paul. **Managing learning.** London The Open University, 1994.

MENGUZZATO, Martina; RENAU, José Juan. **La dirección estratégica de la empresa:** um enfoque inovador del management. Barcelona : Ariel, 1995.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa:** a gestão do capital intelectual através da universidades corporativas. Makron Books : São Paulo, 1998.

MOORE, Michel G., KEARSLEY, Greg. **Distance education:** a systems view. Belmont (USA) : Wadsworth Publishing Company, p.290, 1996.

MORENTE, Manuel G. **Fundamentos de filosofia:** lições preliminares. 5.ed. São Paulo : Mestre Jou, 1976.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo : Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. P. **Cultura e organizações no Brasil.** In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. (org.) Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo : Atlas, 1997

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional.** A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro : Qualitymark., 1997.

NICK, Eva e Keellner, Sheilah R. de O. **Fundamentos de Estatística para as Ciências do Comportamento.** Rio de Janeiro : Renes, 1971.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços:** estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo : Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados.** São Paulo : Nobel, 1995.

PASQUALI, Luiz. **Instrumentalização no estudo das organizações: a utilização de escalas psicométricas.** In: TAMAYO, Álvaro et al. (org.). Trabalho, organizações e cultura. São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1997.

\_\_\_\_\_ **Análise Fatorial: um manual teórico-prático.** Brasília : 1998, Mimeo.

PETTIGREW, Andrew. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly, v. 24, dec./1979.**

PORTER, Lynnette R. **Creating the virtual classroom** : distance learning with the Internet. John Wiley & Sons, Inc. U.S.A., 1997.

PRETI, Oreste Educação a distância: uma prática educativa mediadora e mediatizada. In: PRETI, Oreste. **Educação a distância: inícios e indícios de um percurso.** Cuiabá: NEAD/IE – UFMT, 1996.

RAMOS, Albenides; SIMÕES, Maria A.; RAMOS, Marília L.G. Educação à Distância e o Desenvolvimento dos Recursos Humanos. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro. V. 18 (89/90/91) : jul./dez. 1989.

RICHARDSON, Robert J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, Rosângela Schwarz. **Modelo de avaliação para cursos no ensino a distância: estrutura, aplicação e avaliação.** Florianópolis, 1998. 120p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

ROKEACH, M. (1973). **The nature of human values.** New York: Free Press

RUMMEL, R.J. (1971). **Applied Factor Analyses.** Evanston, Illinois : Northwestern University Press.

SAGIV, L., & SCHWARTZ, S. H. (1995). **Value priorities and readiness for out-group social contact.** *Journal of Personality & Social Psychology*, 69(3), 437-448.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 2. Ed. San Francisco Jossey – Bass, 1989.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica.** Rio de Janeiro : FGV, 1971.

SCHWARTZ, S. H. (1999). **A theory of cultural values and some implications for work.** *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.

SCHWARTZ, S. H., & ROS, M. (1995). **Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension.** *World Psychology*, 1, 91-122.

SCHWARTZ, S. H. (1999). **A theory of cultural values and some implications for work.** *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e cultura organizacionais:** como se manifestam e como se manejam. São Paulo : Edgard Blücher, 1978.

STEVENSON, W.J. **Estatística Aplicada à Administração.**São Paulo : Harbra, 1981.

TAMAYO, Álvaro. **Valores organizacionais.** In: TAMAYO, Álvaro et al. (org.). Trabalho, organizações e cultura. São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1996.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. **Escala de valores organizacionais.** *Revista de Administração.* São Paulo, v. 31, n.2, abr./jun. 1996. pp.62-72.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; TORRES DA PAZ, Maria das Graças. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal. V.5 : jul/dez. 2000.

TAVARES, Maria das G. de P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1993.

TCHAIKOVSKI, Fanny M.; BARCELLOS, Paulo César de A. **Pesquisa sobre valores de vida e no trabalho**, realizado pelos alunos do curso de administração

FEA/UFRJ e executivos das EBCE's. In: V ENANGRAD, Piracicaba, 1994. **Anais...**São Paulo : ANGRAD, 1994, pp. 274-283.

TOMEI, Patrícia A.; BRAUSTEIN, Marcelo L. **Cultura organizacional e privatização:** a dimensão humana. São Paulo : Ática, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:**a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.

UPDEGROVE, Kimberly H. **Teaching on the Internet.** Documento submetido como requisito parcial da disciplina N900, University of Pennsylvania, agosto. (<http://pobox.upenn.edu/~kimu/teaching.html>), 1995.

WEBER, Max. **A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais.** In: Cohn, Gabriel (org.). Weber. 6.ed. São Paulo : Ática, 1997.



VERGARA, SYLVIA C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2 ed.  
São Paulo : Atlas, 1998.

**ANEXO**  
**ANEXO 1****Instrumento de Pesquisa**

Brasília (DF), 10 de novembro de 2000.

Prezado Colega,

Estou encaminhando a você o questionário em anexo que faz parte da minha pesquisa de mestrado junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina.

O estudo busca verificar como se configuram os valores organizacionais de uma empresa que se utiliza da educação a distância para o desenvolvimento profissional de seus funcionários, na percepção de participantes desse processo.

Para que esse objetivo seja alcançado, solicito a sua colaboração no sentido de responder o instrumento de pesquisa anexo e devolvê-lo aos meus cuidados, com a possível urgência, para a Unidade de Gestão de Pessoas (ex – UFRH/GEDEP-GECON).

Desde já agradeço o seu apoio a esse trabalho que pretende contribuir para o estudo das organizações no Brasil.

Daniel José de Souza  
Mestrando UFSC  
UFRH/GEDEP-GECON

## DADOS DA PESSOA QUE RESPONDE AO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Instruções: assinale com um X a resposta que representa a sua situação atual

## SEXO

- (1) Masculino
- (2) Feminino

## LOCAL DE TRABALHO

- (1) Agência
- (2) Cesec
- (3) Direção Geral
- (4) Órgãos Regionais

## IDADE

- (1) até 25 anos
- (2) 25 a 35 anos
- (3) 35 a 45 anos
- (4) mais de 45 anos

## FUNÇÃO EXERCIDA

- (1) Nível Técnico
- (2) Nível Gerencial

## REGIÃO ONDE RESIDE

- (1) Norte
- (2) Nordeste
- (3) Centro-Oeste
- (4) Sudeste
- (5) Sul

## TEMPO DE TRABALHO NO BB

- (1) 0 a 2 anos
- (2) 2 a 5 anos
- (3) 5 a 15 anos
- (4) 15 a 25 anos
- (5) mais de 25 anos

## NÍVEL DE ESCOLARIDADE

- (1) 1º Grau
- (2) 2º Grau
- (3) Superior
- (4) Pós- Graduação

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida de organização. Esta avaliação deve ser feita apenas no nível do **Real**, ou seja, quanto cada item é importante na realidade atual de sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo:

!	!	!	!	!	!	!
0	1	2	3	4	5	6
Nada			Importante			Extremamente
Importante						importante

Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.

Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada item na coluna correspondente.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Agradeço a sua colaboração. Não é necessário se identificar.

Nº	Item	Escala						
		0	1	2	3	4	5	6
01.	Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6
02.	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0	1	2	3	4	5	6
03.	Introdução de novidades no trabalho	0	1	2	3	4	5	6
04.	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6
05.	Busca constante de informação e novidades	0	1	2	3	4	5	6
06.	Continuidade de políticas e projetos organizados	0	1	2	3	4	5	6
07.	Fidelidade e organização	0	1	2	3	4	5	6
08.	Integridade de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6
09.	Preservação dos costumes vigentes da organização	0	1	2	3	4	5	6
10.	Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6
11.	Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6
12.	Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6
13.	Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6
14.	Oportunidades iguais para todos os funcionários	0	1	2	3	4	5	6
15.	Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6
16.	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0	1	2	3	4	5	6
17.	Respeito às pessoas com cargos de chefia	0	1	2	3	4	5	6
18.	Respeitar as regras e normas estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6

<b>19.</b>	Controle do serviço executado	0	1	2	3	4	5	6
<b>20.</b>	Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6
<b>21.</b>	Capacidade de influenciar pessoas na organização	0	1	2	3	4	5	6
<b>22.</b>	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6
<b>23.</b>	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	0	1	2	3	4	5	6
<b>24.</b>	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6
<b>25.</b>	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0	1	2	3	4	5	6
<b>26.</b>	Complementariedade de papéis entre organizações	0	1	2	3	4	5	6
<b>27.</b>	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6
<b>28.</b>	Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6
<b>29.</b>	Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6
<b>30.</b>	Atuação conjunta com outras empresas	0	1	2	3	4	5	6
<b>31.</b>	Busca de melhor posição no mercado	0	1	2	3	4	5	6
<b>32.</b>	Conquista de clientes em relação à concorrência	0	1	2	3	4	5	6
<b>33.</b>	Manutenção da superioridade em relação ao mercado	0	1	2	3	4	5	6
<b>34.</b>	Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços	0	1	2	3	4	5	6
<b>35.</b>	Êxitos nos empreendimentos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6
<b>36.</b>	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas	0	1	2	3	4	5	6