

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**TURMA ESPECIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**A CARACTERIZAÇÃO DO QUADRO DE VALORES  
ORGANIZACIONAIS DO BANCO DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL, NA VISÃO DOS SEUS  
GERENTES ADJUNTOS**

**ÉLVIO BIASI BOLZAN**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2000**

**Élvio Biasi Bolzan**

**A CARACTERIZAÇÃO DO QUADRO DE VALORES  
ORGANIZACIONAIS DO BANCO DO ESTADO DO RIO  
GRANDE DO SUL, NA VISÃO DOS SEUS  
GERENTES ADJUNTOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.


**Orientador: Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis, Dezembro de 2000**

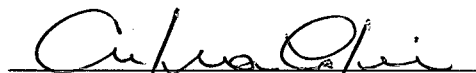
# A CARACTERIZAÇÃO DO QUADRO DE VALORES ORGANIZACIONAIS DO BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, NA VISÃO DOS SEUS GERENTES ADJUNTOS


**Élvio Biasi Bolzan**


Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:

  
Nelson Colossi, Dr. (orientador)

  
Angelise Valladares Monteiro, Dr<sup>a</sup>. (membro)

  
Aldo Cosentino, MSc. (membro)

À Lenara, minha esposa, aos nossos filhos  
Greyci e Patrick, dedico este trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Neste item, realiza-se um reconhecimento às pessoas e entidades, que tornaram possível vencer mais uma etapa da vida e aprofundar os conhecimentos no campo da Administração.

A Deus pela oportunidade da existência e presença nos momentos de angústias e conquistas;

Aos meus pais, Lourdes e Getúlio, por terem me ensinado o valor do conhecimento, a aceitar e gostar de mudanças e desafios;

À minha esposa Lenara, e aos meus filhos Greyci e Patrick, por terem suportado os momentos de angústias, ausências, e pelo apoio que sempre nos deram para vencer os desafios da vida;

Às entidades envolvidas, UFSC, UFSM, URI, CAPES e FAPERGS, que demonstraram espírito de cooperação e comprovaram que, com união e profissionalismo, é possível desenvolver o conhecimento em nosso país;

Ao Prof. Dr. Nelson Colossi, pelas observações precisas e seguras sobre os assuntos da Administração, orientações para concepção do trabalho e incentivo durante toda a realização do curso, em especial no desenvolvimento desta Dissertação;

Ao Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., pela carreira funcional, pelas condições necessárias para a frequência no curso e pela oportunidade de realização da Dissertação na empresa, aliando a teoria à prática dentro das nossas atividades;

Aos Superintendentes e colegas do Banrisul pelas palavras de estímulo;

Aos Diretores da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Professora Zaida dos Santos Dorneles e Professor Augusto Maldaner, pelas condições e incentivo proporcionado;

Aos Professores do curso, pelo aprendizado;

Aos funcionários do CPGA, pela disposição constante em auxiliar;

Aos Gerentes Adjuntos do Banrisul que, ao responderem os questionários enviados, colaboraram para a realização deste trabalho;

Aos colegas do curso pelas experiências vivenciadas, amizades construídas e contribuições para o crescimento pessoal e profissional;

Aos amigos, que contribuíram direta ou indiretamente para a consolidação dessa importante etapa da minha vida;

A todos, meu muito obrigado.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>ix</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	1
1.2 Objetivos .....	3
1.3 Justificativa .....	4
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>7</b>
2.1 Cultura: significado e importância .....	8
2.1.1 Conceituação .....	8
2.1.2 Cultura brasileira .....	10
2.2 Cultura Organizacional .....	15
2.2.1 Conceitos básicos .....	15
2.2.2 Revigoramento cultural.....	19
2.2.3 Modelos para avaliação .....	21
2.3 As organizações bancárias .....	24
2.3.1 O sistema bancário brasileiro .....	24
2.3.2 O Banrisul .....	30
2.4 Valores Organizacionais .....	34
2.4.1 Aspectos conceituais.....	34
2.4.2 Valores Organizacionais do Banrisul .....	40
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	44
3.2 Perguntas de pesquisa .....	45
3.3 População .....	45
3.4 Definição de termos .....	47
3.5 Coleta e análise de dados .....	48
3.5.1 Tipo de dados e instrumento de pesquisa .....	48
3.5.2 Análise dos dados obtidos.....	53
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>54</b>
4.1 Caracterização dos Gerentes Adjuntos .....	55
4.2 Pergunta de Pesquisa: Qual o conhecimento e comprometimento dos Gerentes Adjuntos com a missão, objetivos e Valores Organizacionais? .....	61
4.3 Pergunta de pesquisa: Qual a visão dos Gerentes Adjuntos sobre o significado dos Valores Organizacionais? .....	69
4.3.1 Comprometimento.....	70
4.3.2 Excelência em tudo o que fazemos.....	71
4.3.3 Espírito empreendedor.....	74
4.3.4 Ética .....	76
4.3.5 Valorização do ser humano.....	78

4.3.6 Honestidade .....	80
4.3.7 Satisfação do cliente .....	81
4.3.8 Zelo pela imagem .....	83
4.4 Pergunta de pesquisa: Quais as ações administrativo-organizacionais úteis para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais? .....	85
4.5 Pergunta de pesquisa: Surgiram novos Valores Organizacionais que melhor identificam a cultura do Barrisul?.....	85
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>94</b>
5.1 Conclusões .....	94
5.2 Recomendações para novos estudos.....	99
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>
Anexo A – Carta de Encaminhamento	
Anexo B – Instrumento de Coleta de Dados	

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Traços brasileiros e características-chaves.....	12
Tabela 02 – Principais traços culturais presentes na empresa brasileira.....	14
Tabela 03 – Número de bancos comerciais.....	25
Tabela 04 – Respostas mais significativas relacionadas com a importância dos valores.....	38
Tabela 05 – Distribuição da população.....	46
Tabela 06 – Distribuição comparativa da população e questionários devolvidos.....	47
Tabela 07 – Distribuição das questões afirmativas do questionário.....	51
Tabela 08 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo o sexo.....	55
Tabela 09 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo a faixa etária.....	56
Tabela 10 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo a escolaridade.....	57
Tabela 11 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo o critério de tempo de banco.....	58
Tabela 12 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo critério de tempo que exerce o cargo de Gerente Adjunto.....	59
Tabela 13 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo a participação no PDCG – Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais.....	60
Tabela 14 – Conhecimento da Missão do Banco.....	62
Tabela 15 – Consideração da Missão na elaboração de planos.....	62
Tabela 16 – Os objetivos são claramente enunciados.....	62
Tabela 17 – A definição dos Objetivos é realizada de forma participativa.....	63
Tabela 18 – Os valores Organizacionais podem contribuir para aumentar a competitividade.....	63
Tabela 19 – Conhecimento dos Valores Organizacionais pelos funcionários.....	64
Tabela 20 – Conhecimento do Significado dos Valores Organizacionais.....	64
Tabela 21 – O Gerente Adjunto assume os Valores Organizacionais.....	64
Tabela 22 – Explicitação do significado dos Valores Organizacionais.....	65
Tabela 23 – Assimilação dos Valores Organizacionais.....	65
Tabela 24 – Problemas na implantação dos Valores Organizacionais.....	66
Tabela 25 – Substituição periódica da Diretoria e a descontinuidade Administrativa.....	66
Tabela 26 – Institucionalização dos Valores Organizacionais contribui na gestão.....	67
Tabela 27 – Mudanças no comportamento gerencial.....	67
Tabela 28 – Escores médios da parte II – Conhecimento da Missão, Objetivos e Valores Organizacionais.....	68
Tabela 29 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Comprometimento.....	70
Tabela 30 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Excelência em tudo o que fazemos.....	72
Tabela 31 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Espírito Empreendedor.....	74
Tabela 32 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Ética.....	76
Tabela 33 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Valorização do ser humano.....	78
Tabela 34 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Honestidade.....	80



Tabela 35 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Satisfação do cliente.....	81
Tabela 36 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Zelo pela Imagem.....	84
Tabela 37– Posicionamento dos Gerentes Adjuntos quanto ao desenvolvimento de ações administrativos-organizacionais úteis para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais.....	86
Tabela 38 – Posicionamento dos Gerentes Adjuntos quanto ao surgimento de novos Valores Organizacionais .....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos, segundo o sexo	56
Figura 2 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannisul, segundo a faixa etária	56
Figura 3 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannisul, segundo a sua escolaridade	57
Figura 4 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannisul, segundo o critério de tempo de banco (anos).....	58
Figura 5 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannisul, segundo o critério de tempo que exercem o cargo de Gerente Adjunto .....	59
Figura 6 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannisul, segundo a participação no PDCG .....	60

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal identificar e descrever a visão dos Gerentes Adjuntos do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., sobre o significado e a prática do quadro de Valores Organizacionais instituídos para a empresa, através do seu planejamento estratégico, visando melhor conhecer a cultura do banco e, desta forma, contribuir para consolidação desses valores. O trabalho caracteriza-se por um estudo de caso, do tipo descritivo/exploratório, com uma pesquisa quantitativa e coleta de dados via questionário, com perguntas afirmativas fechadas. Para tanto, foram enviados 181 questionários para os Gerentes Adjuntos do Bannrisul, que em Julho/2000 exerciam suas atividades nas agências localizadas no Rio Grande do Sul, dos quais obteve-se um índice de retorno de 62,9%. As informações secundárias foram coletadas através de pesquisa documental. O nível de análise é organizacional, e a unidade de análise é formada pelos Gerentes Adjuntos do Bannrisul. Os dados obtidos foram tratados estatisticamente, através do *Software Sphinx*. Os resultados apurados desta análise evidenciam que: ocorreu uma renovação significativa no quadro de Gerentes Adjuntos da empresa; a organização vem realizando esforços para promover a qualificação profissional dos seus Gerentes Adjuntos; há conhecimento e consideração da missão e objetivos da empresa na elaboração dos planos de ações das unidades; os Gerentes Adjuntos possuem um referencial de significado do quadro de Valores Organizacional, apesar do significado formal não ter sido definido e anunciado pela empresa; foram desenvolvidas ações administrativo-organizacionais para auxiliar no processo de disseminação dos conceitos do planejamento estratégico (missão, visão, objetivos) e na internalização dos Valores Organizacionais; os Gerentes Adjuntos desenvolveram um sentimento de responsabilidade pela liderança do processo de mudança; há evidências de surgimento de novos Valores Organizacionais, que merecem a realização de novos estudos para melhor identificar suas manifestações e o grau de importância de cada um na cultura da empresa.

## **ABSTRACT**

The present study has as main objective of identifying and describing Banrisul managers vision, about the meaning and the practice of the set of Organizational Values established for the company, through its strategic planning, seeking to know better the culture of the bank, and in this way contributing for the consolidation of those values. The work is characterized by a case study, of a descriptive/exploratory kind, with a quantitative research, and collection of data through a questionnaire of closed affirmative questions. For that purpose, 181 questionnaires were sent to bank managers, who realized their activities in the agencies located in the State of Rio Grande do Sul in July of 2000, of which was obtained a rate of feedback of 62,9%. The secondary information were collected through documental research. The level of analysis was organizational and the unit of analysis was formed by Banrisul managers. The data obtained was treated statistically, through the "Software Sphinx". The selected results of this analysis show that: a significant renovation in the group of managers of the bank happened; the company has been accomplishing efforts to promote its managers professional qualification; there is knowledge and consideration of the mission and objectives of the bank in the elaboration of the plans of actions of the units; the managers have a referential of meaning of the set of Organizational Values, in spite of the fact that a meaning was not defined and announced by the bank; administrative and organizational actions were developed to help in the process of diffusion of the concepts of the strategic planning (mission, vision, objectives) and in the acquirement of the Organizational Values; the bank managers developed a feeling of responsibility for the leadership of the changing process; there are evidences of the appearance of new Organizational Values, that deserve the accomplishment of new studies to better identify its manifestations and the degree of importance of each one in the culture of the company.

## 1. INTRODUÇÃO

O acelerado processo de mudanças exige das organizações modificações constantes nas suas estratégias, estruturas, ações e principalmente uma nova visão do negócio pelas pessoas que dela participam. Portanto estudar e discutir a questão da cultura organizacional e seus elementos constitutivos, tornou-se uma constante no meio acadêmico e uma exigência das empresas, objetivando melhor compreender o comportamento humano nas organizações, pois este é fator determinante do sucesso das estratégias e planos.

Neste capítulo, busca-se introduzir o trabalho na direção do objetivo geral e dos específicos, apresentando o problema que desencadeou o interesse da investigação e justificativas para realização do estudo.

### 1.1. Tema e problema de pesquisa

A sociedade vive um período de mudanças constantes, porém o que diferencia as mudanças no mundo contemporâneo é a velocidade em que elas se processam. “Estamos no limite, e para alguns será a beira de um precipício, de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna. Será a revolução ambiental, a revolução genética, a revolução de materiais, a revolução digital e, acima de tudo, a revolução da informação” (Hamel e Prahalad, 1997, p.31).

A globalização da economia, impulsionada pelas revoluções da tecnologia e das comunicações, colocou todas as empresas em uma única arena de competição. A complexidade destes mercados globais tem exigido das organizações revisão constante do seu pensamento, da concepção de projetos, do posicionamento no mercado e formas de gestão, objetivando manterem-se competitivas. No processo de mudança, é inegável a necessidade de planejamento das mesmas. “Não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor” (Hamel e Prahalad, 1997). Isto denota a exigência da análise e a possibilidade de as

estratégias extrapolarem os limites da organização, desenvolvendo na empresa habilidades para influenciar as configurações do seu setor de atuação.

“As pressões da concorrência estão obrigando as grandes empresas a redefinirem a organização do trabalho e da administração de modo a que se tornem mais flexíveis, rápidas e orientadas para o mercado” (Kogut e Bowmman, 1998). Este reposicionamento estratégico requer uma definição clara da missão do negócio, das estratégias, planos de ação no mercado e dos valores organizacionais que servirão de base para sustentação das estratégias definidas.

A redefinição estratégica deve se processar em todos os níveis organizacionais: Estratégico, Tático e Operacional, e envolver todas as pessoas da corporação; pois as transformações somente se operacionalizarão a partir do momento em que as pessoas acreditarem que esta redefinição pode significar uma vantagem competitiva para a empresa, e comprometerem-se com o processo. Portanto, para a consolidação do processo de mudança, é necessária a compreensão da cultura organizacional. Esta pode ser definida como o conjunto de crença, de valores e hábitos que devem ser alinhados com as estratégias estabelecidas. Em muitos casos torna-se necessária a intervenção da alta direção, no sentido de promover ações que provoquem o desenvolvimento da cultura corporativa, para a formação de um novo conjunto de crenças e valores.

A permeabilização por toda a organização das novas orientações empresariais precisa ser desenvolvida pelo corpo diretivo. O sucesso das ações organizacionais dependerá do êxito dos seus gerentes em criar condições favoráveis para a assimilação dos novos valores organizacionais, e da criação de um espírito de comprometimento com os objetivos propostos. Para isso torna-se fundamental uma clara definição e conhecimento dos conceitos ou significado pleno de cada palavra que expressa um valor organizacional, pois as pessoas jamais se comprometerão com algo que desconhecem. Da mesma forma a empresa não obterá sucesso nas suas estratégias, ou despenderá valores significativos de energia e tempo por não ser de domínio de todos os funcionários o real significado de cada um dos valores formais da instituição. Portanto, a compatibilidade dos valores percebidos pelos funcionários, com as estratégias e planos de negócios, configura-se um dos fatores críticos para o reposicionamento estratégico e, por conseqüência, para o sucesso e sobrevivência da organização.

O compartilhamento dos valores por todos os membros da organização não é tarefa fácil. Pois, “a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas” (Pettigrew, apud Fleury, 1996).

O setor bancário talvez se configure no ramo de atividade em que ocorreram mudanças mais profundas. O crescimento intenso no atendimento eletrônico, a utilização intensiva de tecnologias, os processos de fusões, incorporações, liquidações e privatizações vêm promovendo mudanças na forma de gestão destas organizações. Estes processos de mudança exigem das empresas transformações rápidas e contínuas, dificultando a adequação da cultura organizacional às mudanças necessárias e impostas pelo cenário sócio-econômico.

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. procurou desenvolver um reposicionamento estratégico, redefinindo sua missão e especificando um quadro de Valores Organizacionais para o banco, norteador do processo de mudança e desenvolvimento institucional. Neste sentido, para esta dissertação estabelece-se o problema de pesquisa abaixo:

**Como se caracteriza o quadro de Valores Organizacionais instituídos pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul, na visão dos seus Gerentes Adjuntos?**

## **1.2. Objetivos**

Em termos gerais, o presente trabalho busca identificar e descrever a visão dos Gerentes Adjuntos sobre o significado e a prática dos Valores Organizacionais instituídos através do planejamento estratégico, visando melhor conhecer a cultura do banco e assim contribuir para consolidação desses valores.

Especificamente, objetiva-se:

- Descrever o quadro de Valores Organizacionais instituído pelo banco, ressaltando o seu significado;
- Verificar a importância de cada um desses valores no contexto administrativo-organizacional do banco;

- Avaliar a intensidade em que cada um desses valores influencia na práxis gerencial;
- Identificar as ações administrativo-organizacionais úteis para a melhor conscientização dos Valores Organizacionais e para o alcance dos objetivos institucionais do banco;
- Analisar as perspectivas de novos Valores Organizacionais, tendo em vista o atual contexto de mudanças organizacionais.

### **1.3. Justificativa**

O processo de mudanças no ambiente das organizações tem exigido das instituições adaptações constantes das suas estruturas e novas forma de gestão dos seus negócios, objetivando num primeiro momento a adaptação às mudanças, para em seguida dotá-las de condições que lhes possibilite antecipar-se às mudanças, passando inclusive a promovê-las no seu setor de atuação. Por mudanças organizacionais, entende-se modificações de processos produtivos, sistemas de gestão, gerenciamento do capital humano, criação de condições favoráveis de relacionamento e comprometimento com os objetivos corporativos propostos.

Por ser o Barrisul, uma instituição de caráter público, sob comando acionário do governo do Estado do Rio Grande do Sul e, portanto, suscetível a mudanças diretivas decorrentes do processo político, podendo estas resultar em diferentes direcionamentos para a organização a cada ciclo político, o fortalecimento da cultura organizacional, solidificando valores culturais, torna-se de fundamental importância para sobrevivência, manutenção e crescimento da instituição no mercado. Nesta transição, várias metodologias são propostas e implantadas nas empresas. Porém, para que o reposicionamento alcance os objetivos propostos, é fundamental que todo o corpo funcional conheça claramente o futuro desejado, os caminhos para chegar até ele e com que conjunto de valores e significados a empresa quer chegar neste futuro. Portanto, a discussão do processo de reposicionamento implantado em uma organização bancária estadual, pesquisando o significado dos valores organizacionais, na ótica dos seus Gerentes Adjuntos, pode contribuir para o aprimoramento dos conhecimentos já existentes.



O presente trabalho torna-se importante para o Banrisul, pois no momento em que ele configura-se como um dos últimos bancos comerciais a manter-se na condição de banco público estatal; a percepção de um significado uniforme sobre os Valores Organizacionais pelos seus funcionários pode configurar-se como um diferencial competitivo para a empresa. A opção de manter-se sob o controle do estado requer do banco e de seus funcionários um posicionamento muito forte quanto aos objetivos propostos, pois dele serão exigidos indicadores de desempenho nos moldes das demais instituições privadas, sem levar em conta, muitas vezes, as ações e programas de cunho social, e/ou incentivo a setores econômicos que não proporcionam resultados significativos, e que não são desenvolvidos por outros bancos. Desta forma, acredita-se que a presente pesquisa poderá fornecer subsídios para a organização rever suas estratégias de negócios, o sistema de gerenciamento, a motivação e o comprometimento de todas as pessoas envolvidas nas mudanças, pois não se tem conhecimento da realização de uma pesquisa dessa natureza dentro do Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A .

Este trabalho poderá ainda contribuir para a organização planejar e desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento. Proporcionará uma visão da atual configuração do quadro de valores do Banrisul, possibilitando uma reflexão sobre o conjunto de Valores Organizacionais do mesmo.

A realização deste trabalho também possui uma justificativa pessoal, pois pelo envolvimento na elaboração dos planos táticos, de gerenciamento e acompanhamento dos resultados, é importante buscar uma visão crítica sobre o processo, através de um olhar isento de emoções e julgamentos, por ser membro da equipe responsável pela condução do mesmo.

Com a escolha do tema, pretende-se aumentar a bagagem de conhecimentos referentes aos elementos constitutivos da Cultura Organizacional do Banrisul, uma vez que a sistemática de planejamento estratégico continua sendo instrumento de gestão da organização. A atuação junto a uma das Superintendências do Banrisul, nas atividades de gerenciamento das diretrizes e estratégias de atuação do banco no mercado, requer conhecimento da realidade organizacional, para que as ações planejadas e implantadas possam produzir os resultados esperados. Da mesma forma, o exercício da docência junto aos cursos de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Regional Integrada do

Alto Uruguai e das Missões - URI, exigem vivências práticas, melhorando desta forma a visão e performance do profissional participante do processo de formação de novos Administradores e Contadores. E ainda, poderá servir de fonte de pesquisa para estudantes de Administração interessados em conhecimentos sobre Cultura Organizacional.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações, desde o seu princípio, influenciaram e, ao mesmo tempo, sofreram modificações decorrentes do processo evolutivo da sociedade. Nos últimos anos, a velocidade do processo de mudanças é cada vez maior, exigindo das organizações constantes e profundas alterações na sua concepção de gerenciamento, a fim de manterem-se no mercado. As formas tradicionais de leitura, interpretação e organização do trabalho não respondem mais às exigências impostas. Surgem novos sistemas gerenciais, flexíveis, criativos, capazes de envolver e comprometer as pessoas, e que possibilitem a adaptação da organização às novas exigências do ambiente. Os desafios da atuação globalizada requerem novos produtos, níveis internacionalmente aceitos de qualidade e produtividade.

Hoje, na chamada era do conhecimento, as pessoas passaram a ser o centro da atenção das organizações, pois, o diferencial competitivo está no gerenciamento e na formação de parcerias entre empresa e colaboradores. Este processo exigirá maior comprometimento com os objetivos estratégicos da organização, afinidade entre objetivos organizacionais e objetivos individuais, socialização do conhecimento e visão de longo, médio e curto prazos. Neste contexto, torna-se fundamental a implantação de um processo planejado de mudanças organizacionais e, estas somente ocorrerão, com maior possibilidade de sucesso, no momento em que a cultura da organização estiver alinhada com o processo. Portanto, a realização de estudos que objetivem a interpretação e compreensão dos elementos constitutivos da cultura é um dos instrumentos essenciais para o planejamento e implantação de mudanças capazes de gerar o comprometimento das pessoas e, por conseqüência, melhorias nos índices de qualidade, produtividade e competitividade da empresa.

O presente capítulo tem por objetivo explicitar o referencial teórico-empírico, o qual consiste na base de sustentação do problema em estudo. Inicialmente é abordado o tema cultura, abrangendo o seu significado, conceitos centrais no campo da antropologia e da sociologia, e sua importância para o estudo. Em seguida é feita uma abordagem do ambiente cultural brasileiro, e de sua contribuição para a formação do estilo brasileiro de administrar. A segunda seção, detalham-se conceitos e a importância da cultura organizacional; e diante da velocidade das mudanças ambientais, discute-se uma proposta de revigoramento cultural. E por último, busca-se identificar alguns modelos para avaliação da cultura organizacional. O

terceiro item da base conceitual destina-se a realizar um resgate histórico das organizações bancárias, envolvendo aspectos do sistema bancário brasileiro e da organização objeto do estudo, o Banrisul; destacando sua fundação, processo evolutivo da instituição e sua preparação para competir no cenário bancário mundial. Por último, destacam-se os Valores Organizacionais, através de aspectos conceituais relevantes sobre o tema, e a identificação do quadro de Valores Organizacionais instituídos no planejamento estratégico desenvolvido no Banrisul.

## **2.1. Cultura: significado e importância**

A cultura é um fenômeno presente na vida das pessoas, sendo constantemente criada e interpretada no processo de interação social. Ela nasce de uma busca dos seres humanos para dar sentido, estabilidade e segurança às suas relações.

### **2.1.1. Conceituação**

Popularmente o termo cultura se refere ao modo de viver de uma sociedade, ou à bagagem de conhecimentos adquiridos por uma pessoa no decorrer de sua vida através de experiências vivenciadas ou adquiridas através do processo de formação acadêmica. Conceitualizar o significado de cultura não é uma tarefa fácil, pois ao se aprofundar no seu estudo percebe-se a complexidade de variáveis que formam o comportamento humano, derivando daí diversos conceitos e interpretações que foram estudados pela área das Ciências Humanas.

Para Motta e Caldas (1997), “cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições”. Para os autores, a cultura representa a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Este conceito representa um dos elementos envolvidos nos estudos da cultura, o elemento sociológico, que representa o entendimento do relacionamento humano na formação cultural, pois esta ciência procura entender e conhecer as relações sociais do homem enquanto grupo.

Outra dimensão que auxilia de maneira significativa o entendimento do tema cultura é a visão antropológica do assunto. Kluckhohn (apud Geertz 1989), resgatando conceitos antropológicos sobre o tema define cultura como sendo:

- a) O modo de vida global de um povo;
- b) O legado social que o indivíduo adquire do seu grupo;
- c) Uma forma de pensar, sentir e acreditar;
- d) Uma abstração do comportamento;
- e) Uma teoria elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente;
- f) Um celeiro de aprendizagem em comum;
- g) Um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes;
- h) Comportamento apreendido;
- i) Um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento;
- j) Um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens.

A amplitude da dimensão conceitual do tema cultura proposta pelo autor mostra a diversidade cultural em que vivem as empresas, pois compostas por diferentes áreas de trabalho, e cada uma delas é integrada por pessoas com diferentes formações e vivências culturais e que, muitas vezes, geram conflitos que precisam ser administrados.

Geertz (1996), ao defender o seu conceito de cultura, cita Max Weber “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu”, e, dessa forma, o autor assume a cultura como sendo essas teias e a sua análise. Portanto, não a considera como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado; o autor insiste em que os símbolos e significados são partilhados pelos atores do sistema cultural entre eles, mas não dentro deles. São, por conseqüência, públicos e não privados.

Ainda no campo da antropologia, Tylor (apud Laraia, 1996, p.25) define cultura como “todo complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, lei, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Segundo Laraia (1996), esse conceito marca fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à idéia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos.

Entre os sociólogos, Fleury (1996), destaca os trabalhos dos autores Erving Goffman e Peter Berger. Para Berger e Luckmann, “os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente”. Nesta interpretação, a realidade foi constituída por uma série de objetivos que foram designados antes da aparição dos indivíduos em cena.

Tamayo (1997) ao argumentar sobre a cultura “pode-se dizer que a cultura consiste de elementos que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar”. Assim, a cultura é um dos elementos mais importantes de qualquer sociedade, abrangendo as mais diversas formas de manifestação dos sentimentos e percepções quanto à música, à literatura, ao credo e também a aspectos relacionados aos instrumentos de trabalho das pessoas.

Diante dos conceitos apresentados, fica evidente a necessidade do entendimento das relações sociais, componentes culturais envolvidos e valorizados em cada grupo, para que se possa melhor administrar os interesses e compromissos coletivos, pois a cultura influencia, define e delimita os comportamentos humanos de acordo com a interpretação dos fenômenos da realidade social que os cerca. As pessoas procuram referenciar-se no que já foi realizado por outros grupos sociais e que produziram resultados positivos, objetivando também alcançar resultados positivos em suas ações. A seguir contextualizar-se-á sobre a formação da cultura brasileira e sua influência na cultura das organizações nacionais.

### 2.1.2. Cultura brasileira

As empresas estão inseridas num contexto sócio-econômico no qual ela influenciada, portanto, não há como estudar a cultura de uma organização sem entender a formação cultural da sociedade em que esta empresa está inserida e interagindo. A necessidade deste entendimento é reforçado por (Freitas, 1997), ao afirmar, “se existe mesmo relação direta entre a performance de uma organização e sua cultura, se comprovarmos que esta cultura organizacional carrega muito de nossa cultura nacional, a compreensão de nossas

raízes se torna um ponto crucial no gerenciamento de nossas organizações”. Neste capítulo procuraremos resgatar alguns traços da cultura brasileira, sua formação e como esta interage e se manifesta nas empresas brasileiras.

Não são muitos os estudos que procuram entender a cultura brasileira e a diversidade que a cerca. “Comumente aponta-se que a cultura brasileira tem três matrizes: a indígena, a portuguesa e a da África negra” (Motta e Caldas, 1997), sendo a portuguesa que mais influencia na nossa formação cultural. Os portugueses por tradição eram um poço de comerciantes e navegadores, “vieram para o Brasil não para ocupar o território, mas para explorar o pau-brasil”. (Motta e Caldas 1997). Esta visão e interesse exploratório veio mais tarde a influenciar na formação cultural do empresário brasileiro, e em toda constituição política e legal do país. A base da cultura brasileira é o engenho, a imagem da casa grande senzala. O senhor do engenho era dono e cabia a ele administrar suas terras, sua família e seus escravos.

A influência dos senhores proprietários de riquezas, configurada pelas terras e escravos, pode ser observada em (Duran, 1989, apud Motta 1997), “ainda no Segundo Império, por exemplo, os artistas que iam para a Academia Nacional de Belas Artes eram indicados por notáveis, geralmente proprietários de terras”. Esta influência estendeu-se também no campo da política, chegando a constar na 1ª Constituição brasileira, a do Império de 1823, impondo restrições quanto às condições econômicas exigidas para exercer cargos de senadores e deputados. Segundo artigo publicado por Fernandes e Andrade – 1995, “somente poderiam ocupar estes cargos quem tivesse renda anual de cem a duzentos mil réis, e ficou estabelecido também que só podia candidatar-se a deputado ou senador posteriormente quem comprovasse renda anual de oitocentos mil réis”. Aquela constituição já atrelou o exercício do poder político ao capital.

Cabe destacar também as contribuições vindas com os imigrantes europeus e asiáticos, os quais se localizaram em diferentes regiões geográficas, impulsionando, pelas suas crenças, hábitos e costumes e grau de instrução, o desenvolvimento diferenciado em cada região do país. Essa falta de harmonia no desenvolvimento do país e no processo de industrialização, com desigualdades no campo social, político e econômico conseqüentemente, a dependência que determinadas regiões possuem de centros maiores, contribuiu para a formação de caminhos alternativos para busca de benefícios, os quais

podem ser expressos pelo “jeitinho brasileiro” ou “padrinho”. Para Motta (1997), “o jeitinho brasileiro é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer”.

Procurando estruturar alguns traços da cultura brasileira, de forma a facilitar a sua associação e visualização no cotidiano das organizações no Brasil, Freitas (1997), sumariza os traços mais nitidamente influentes no âmbito organizacional, sem a intenção de abranger todos os traços nacionais, os quais apresentaremos a seguir:

Tabela 01 - Traços brasileiros e características – chaves

Traço	Características – chaves
Hierarquia	Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais Passividade e aceitação dos grupos inferiores
Personalismo	Sociedade baseada em relações pessoais Busca de proximidade e afeto nas relações Paternalismo: domínio moral e econômico
Malandragem	Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social Jeitinho
Sensualismo	Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
Aventureiro	Mais sonhador do que disciplinado Tendência à aversão ao trabalho manual e metódico

Fonte: Freitas (1997, p.44).

O conhecimento destes traços é fundamental para o planejamento do processo de mudança dentro das organizações, pois são eles que irão impor restrições ou que fortalecerão o processo de transformação. Portanto, a análise da nossa cultura contribui para gerenciar as mudanças, e para isso, é necessário retomar nossas origens, analisar de que forma se deu nosso desenvolvimento e identificar o perfil de como somos hoje.

Partindo da premissa de heterogeneidade da formação do povo brasileiro e de que, portanto, vivem de forma diferente, têm símbolos, línguas, festas e heróis diferentes; e considerando que toda esta diversidade de formação é levada para dentro das organizações quando um indivíduo é contratado para nela trabalhar, Prates e Barros (1997), realizaram



pesquisas sobre os principais traços culturais na empresa brasileira, objetivando entender a dinâmica cultural na gestão empresarial e como esses traços se inter-relacionam. O resultado foi a proposta de um modelo do estilo brasileiro de administrar. Na perspectiva dos autores, e baseados nos resultados da pesquisa realizada com 2.500 dirigentes e gerentes de 520 empresas de grande e médio porte do Sudeste e Sul do país, o modelo pode ser caracterizado como um sistema composto por quatro subsistemas:

1 – Subsistema dos líderes com forte concentração de poder, baseado na hierarquia e subordinação muitas vezes representado por “manda quem pode, obedece quem tem juízo”; Do personalismo, a exemplo do exercício da autoridade carismática de Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek, Jânio Quadros e mais recentemente Leonel Brizola e Fernando Collor, quando em muitos casos a instituição do partido político ficou em segundo plano. Do paternalismo decorrente da concentração do poder e do personalismo, origina-se a dependência mútua dos liderados e dos líderes.

2 - Subsistema Institucional neste, ficam evidentes traços de postura de espectador, com pouca consciência crítica, baixa iniciativa e transferência de responsabilidade das dificuldades para as lideranças e impunidade.

3 - Subsistema Social neste subsistema, a base está na segurança e harmonia, representado pela lealdade às pessoas e pelo evitar conflito.

4 – Subsistema liderado nele, os traços mais marcante são a flexibilidade, adaptabilidade e criatividade.

Através da percepção dos traços fundamentais da cultura brasileira para os dirigentes e empresários participante da pesquisa, os autores obtiveram o que denominaram o *Estilo Brasileiro de Administrar*, cujos principais traços são expressos na tabela a seguir:

Tabela 02 – Principais traços culturais presentes na empresa brasileira

Traço	Percepção dos dirigentes e executivos	
	Concordam e Concordam em parte (%)	Discordam e Discordam em parte (%)
Concentração de poder	88	12
Flexibilidade	81	19
Paternalismo	77	23
Dependência	76	24
Lealdade às pessoas	71	29
Personalismo	69	31
Impunidade	69	31
Evitar conflito	68	32
Postura de espectador	67	33
Formalismo	65	35

Fonte: Prates e Barros (1997, p. 68).

Observando a ilustração da tabela acima, fica evidente a heterogeneidade da formação cultural brasileira e a influência dela na gestão das nossas organizações, pois o Brasil possui raízes culturais das mais diversas origens. A observação dos traços culturais presentes nas empresas brasileiras permite compreender a relação entre indivíduo e organização. Os dados da pesquisa demonstram que características como concentração de poder, paternalismo, dependência e postura de espectador, precisam ser considerados e trabalhados pelas organizações, especialmente no momento em que se exige trabalho em equipe, empregados empreendedores, pessoas pró-ativas e não reativas.

Considerando a heterogeneidade da formação cultural do povo brasileiro e, diante da necessidade de mudança nas organizações, torna-se necessário efetuar o gerenciamento da diversidade cultural. Por diversidade cultural entende-se o conjunto de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Segundo Fleury (2000), “o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”. O gerenciamento da diversidade cultural pode trazer benefícios à organização como: desenvolver os esforços de *marketing*, visando a atender segmentos de mercado diversificados; promover a criatividade e a inovação interna; evitar e minimizar os conflitos internos e desenvolver a flexibilidade organizacional.

Para finalizar, é prudente salientar que a discussão sobre a formação cultural brasileira e sua influência na formação da cultura organizacional das empresas não pode ser

considerada como único elemento para estabelecimento de sistemas de gestão das empresas. Outros fatores do ambiente interno e externo precisam ser considerados. Da mesma forma não se pretende englobar todos os aspectos referentes ao tema. O objetivo foi levantar alguns elementos que possam contribuir para o entendimento das práticas administrativas adotadas pelas organizações brasileiras, diante da complexidade que envolve os estudos e entendimentos sobre o tema.

## **2.2. Cultura Organizacional**

A conceitualização do significado de cultura organizacional não é uma atividade fácil de se realizar, pois os estudos sobre o tema não são muitos, além de existir uma grande diversidade de conceitos e explicações para o mesmo. Freitas (1991), afirma que o conceito de cultura está muito longe de ser universal. Salienta também que em 1952, Broeber e Klukholm identificaram cento e sessenta e quatro definições diferentes de cultura na literatura da antropologia cultural, o que nos dá uma idéia das dificuldades que surgem quando se propõem a realização de estudos nesta área.

### **2.2.1. Conceitos básicos**

A década de 80 foi marcada por uma discussão muito forte sobre o tema cultura organizacional; e da mesma forma não há consenso sobre os motivos que levaram os estudiosos organizacionais a aprofundarem estes experimentos. Freitas (1991, XXI), explicita que “uma das explicações mais comum, refere-se ao declínio da produtividade norte-americana e ganho de competitividade dos japoneses – a cultura japonesa aparece como mais homogênea, e possuidora de valores bem cultivados que enfocam a obediência, o trabalho em grupo, o compartilhar”. Esta tem sido a explicação dada por muitos autores para o chamado milagre Japonês. Mota (1997), também admite que a década de 80 foi marcada por estudos e discursos fortes sobre a cultura organizacional. Porém, outros autores já trataram do tema anteriormente. Freitas (1991), realiza uma cronologia de obras publicadas sobre o tema, que nos remontam ao início do século XX, com publicações de Thomas Warson (1914), quando foram formulados e implantadas as crenças e valores de empresas como: IMB e Johnson & Johnson.

A evolução dos estudos da Teoria Administrativa, com as experiências desenvolvidas por Elton Mayo na Teoria de Relações Humanas, os estudos sobre as organizações formais e informais já buscavam explicações da influência das relações humanas na organização e, de maneira indireta ou secundária, já estavam realizando estudos sobre a cultura organizacional. Autores da Teoria Comportamental realizaram estudos e introduziram conceitos fundamentais para a compreensão da cultura organizacional. Abraham Maslow, com a teoria da motivação, e nela a hierarquia de necessidades nos dá uma compreensão dos fatores motivacionais do ser humano. Hersberg desenvolveu a teoria dos dois fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho. McGregor desenvolveu as Teorias X e Y. Para Maclelland, a eficácia organizacional pode ser aumentada com a criação de um clima que motive os funcionários na direção dos objetivos organizacionais. Ouchi, ao formular a Teoria Z, destaca a importância da consideração do cenário cultural em que está inserida a empresa. Likert considerava que a Administração nunca é igual em todas as organizações, e sim dependente das condições internas e externas. Os estudos e publicações de Simon, Etzioni e Argyris, da mesma forma contribuíram para entender o comportamento das pessoas, os conflitos e a integração existente entre os objetivos organizacionais e individuais, e como isto influencia no desenvolvimento do trabalho e na tomada de decisões nas organizações.

Na década de 60, o movimento do Desenvolvimento Organizacional surge com um complexo conjunto de idéias envolvendo o homem, a organização e o ambiente, cujo objetivo era proporcionar o crescimento e desenvolvimento das organizações. Nestes estudos, foram introduzidos novos conceitos de organização, cultura organizacional e mudança. Dentre os principais autores Lawrence & Lorsch (apud Chiavenato, 1998), destacam que “uma organização é coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. A cultura organizacional reflete o conjunto de crenças, valores e maneiras de fazer as coisas, que cada organização, a seu modo, seja ele consciente ou inconsciente, vai adotando como padrão que passa a influenciar no pensamento e comportamento dos seus membros, ficando enraizada na história de cada organização.

Para os estudiosos do Desenvolvimento Organizacional, o conceito de mudança é fundamental para o sucesso das organizações, pois o ambiente que as envolve é extremamente dinâmico, exigindo capacidade de adaptação para sua sobrevivência. Configuram entre os

principais estudiosos sobre o tema, Edgar Schein, Lorch, Lawrence. Segundo estes autores, “a única maneira de mudar as organizações é mudar sua cultura ou seja, mudar os sistemas nos quais as pessoas trabalham e vivem”, (Beckhard, apud Chiavenato 1998).

Souza (1978), ao tratar do tema cultura, destaca o pioneirismo de Pfiffner & Sherwood, que adotaram o conceito antropológico de cultura apresentado por E. B. Taylor, e aplicaram esse conceito às organizações: “cultura é todo complexo que compreende conhecimento, crenças, arte, moral, lei costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo homem como membro de uma sociedade”. Neste conceito, fica evidente que as organizações, como parte integrante da sociedade, é impossível isolá-las do ambiente cultural. Segundo Souza (1978), dentre os autores brasileiros, destaca-se Pierre Weil, o qual pondera que “as organizações podem ser consideradas como um ser vivo, que tem sua personalidade, e seu comportamento se traduz por tradições, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos e maneiras de resolver os problemas”.

Entre os sociólogos, Fleury destaca o trabalho de Berger & Luckmann, cuja corrente de pensamento considera o interacionismo simbólico. Segundo os autores, “a vida cotidiana se apresenta para os homens como uma realidade ordenada. A realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da minha aparição (enquanto indivíduo) em cena”. Para esses autores, o processo de socialização primário e secundário do indivíduo é importante para o desenvolvimento do conceito de Cultura Organizacional, pois na socialização primária são reforçados valores transmitidos pelos pais na introdução do indivíduo na sociedade; enquanto na socialização secundária, um indivíduo já socializado é introduzido a novos setores do mundo e tem que conviver com outro universo de símbolos e significados. A compreensão das formas de socialização é fundamental para o processo de integração dos indivíduos nas organizações.

Freitas (1991), destaca que a discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo conceitos da Antropologia Cultural, cujas correntes teóricas apresentam aspectos diferentes de uma mesma questão. A Antropologia Cognitiva fundamenta-se nos conhecimentos compartilhados; a Antropologia Simbólica, nos significados compartilhados; e para os defensores da Antropologia Estrutural, o conceito de cultura encontra-se nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes. Outra posição é

defendida por Vijay Sathe (apud Freitas,1991), para quem a influência da Antropologia Cultural pode ser creditada a duas correntes: à adaptacionista, cujos seguidores vêem a cultura como algo que é diretamente observável nos membros de uma comunidade, isto é, nos seus padrões de comportamento, no discurso e no uso de objetos materiais; e à corrente da escola Ideational, que define a cultura como algo que é compartilhado na mente dos membros da comunidade, tal como crenças, valores e idéias que as pessoas sustentam em comum.

As pesquisas de Beyer & Trice, descreveram o conceito de cultura como sendo: “rede de concepções normas e valores que são tomados por certos que permanecem submersos à vida organizacional”. Os autores afirmam ainda que, para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível. As formas tangíveis de manifestação de aspectos da cultura são os rituais, gestos, artefatos, mitos e ritos. Beyer e Harrison identificaram seis ritos da vida das organizações: - ritos de passagem, representado pelos processos de introdução e treinamento dos novos indivíduos; - ritos de degradação, manifesto pelo processo de substituição de um alto executivo; - rito de confirmação, manifestado pela realização de seminários para reforçar a identidade social; - rito de reprodução, no qual são desenvolvidas atividades voltadas para o desenvolvimento organizacional, - ritos para redução de conflito, explicitados pelos processos de negociação coletiva; e ritos de integração, explicitados pelas festas e organizações informais dentro da empresa, a exemplo das festas natalinas.

Para Schein (apud Fleury, p.20), cultura organizacional é o “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externas e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Este conceito de Schein demonstra a complexidade e diversidade de variáveis envolvidas no entendimento da cultura organizacional.

Bechard (apud Chiavenato, 1994, p.447), afirma que a cultura organizacional significa “um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típico de determinada organização”. Shrivastava (apud Freitas, 1991, p.8) define cultura organizacional como sendo “um conjunto de produtos concretos

através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento”.

Pettigrew (apud Freitas, 1991, p.9), procurou analisar as organizações como um sistema contínuo e, portanto, que tem passado, presente e futuro. Para o autor, cultura organizacional é “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esses sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as sua próprias situações”. Neste conceito, o autor destaca a interdependência entre homem e cultura, pois tanto o homem cria a cultura como é por ela criado. Na análise da cultura organizacional é preciso considerar que tanto os aspectos de natureza formal como os informais influenciam na identificação de fatores culturais. Bennis (apud Alves, 1997 p.7), destaca a coexistência dos dois fatores ao afirmar que a organização incorpora, a um só tempo, quatro estados distintos e concomitantes, a saber:

- a) Situação manifesta – aquilo que é exibido no organograma, mas que nunca reflete toda a realidade;
- b) Situação suposta – o que as pessoas percebem como verdadeiro;
- c) Situação existente – a situação que se consegue revelar, a partir da realização de pesquisas sistemáticas;
- d) Situação requisito – aquilo que a organização deveria ser, se estivesse perfeitamente adequada à realidade.

### 2.2.2. Revigoração cultural

Os processos de mudanças ocorrem em velocidade cada vez maior, a necessidade de resposta das organizações às exigências ambientais também se acelera, como já foi discutido anteriormente, a única maneira de mudar uma organização é mudando sua cultura, ou seja, através da mudança na maneira das pessoas trabalharem. Neste contexto paira uma grande indagação: é possível administrar a cultura das organizações? Estudos realizados por Pettigrew (in Fleury 1991) afirmam que sim, porém com elevado grau de dificuldade. Para que esse gerenciamento ocorra é necessário a introdução de novos conceitos de Administração de mudanças estratégicas. Para os autores desta linha de pensamento, dentre

eles Mintzberg (1978), Bowes (1970), “a mudança estratégica precisa ser vista como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades visionárias, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implantação vigorosa da mudança”.

As dificuldades apontadas por Pittigrew vão desde a complexidade para modificar o conjunto de crenças e pressupostos, até a extensão da cultura; pois ela se refere também aos pontos de vista sobre os produtos, à missão, às formas de recrutamento e recompensas da empresa, além da pluralidade cultural: pois muitas empresas podem apresentar diferentes conjuntos de crenças, que são representadas pela subculturas. Dada a complexidade de abordar e propor modificações na cultura organizacional, não são raros os casos de empresas que se aproveitam dos momentos de crise vividas pelas organizações para alavancar as mudanças na cultura organizacional.

Segundo Alves (1997), a explosão tecnológica, a economia globalizada, o fortalecimento das empresas globais, a concentração do poder em grandes empresas e o irreversível processo de internacionalização dos mercados contribuíram para a discussão do processo cultural das organizações, introduzindo conceitos de revigoração da cultura. Para ele, “o revigoração da cultura refere-se a um processo integrado, sistemático e contínuo, que, além do conhecimento da situação que se pretende mudar, requer a formulação de modelos referenciais conceitualmente consistentes e empresariavelmente factíveis”. Para o revigoração da cultura, torna-se necessário eliminar, fortalecer ou ajustar os componentes culturais da empresa às demandas internas e externas por que passa a organização. Este conceito fundamenta-se nas constantes mudanças ambientais, com as quais as organizações devem estar permanentemente em ação para acompanhá-las. Neste contexto, as organizações precisam manter um permanente processo de aprendizado organizacional, na busca de novas formas de solucionar os problemas, proporcionando desta forma a evolução da sua cultura.

O desencadear de um processo de revigoração cultural nas empresas pode ter origem em causas ou condições internas e externas, as quais isoladas ou combinadas podem implicar iniciativas de revigoração. Alves (1997), denomina estas condições de “potencializadores do Revigoração Cultural”. A seguir elencaremos alguns destes elementos considerados pelo autor:



- a) Fatores internos: Conflitos intergrupais exacerbados; sistemas de avaliação e de recompensas injustos; respostas ultrapassadas a questões administrativas essenciais; missão, valores e estratégias anacrônicos; alterações profundas na estrutura de poder da empresa; processo decisório inconsistente; sistema gerencial ineficaz; resultados persistentemente insatisfatórios e crescimento acelerado com absorção de grande número de novos empregados;
- b) Fatores externos: Crise de retração ou de forte expansão do mercado; pressão sindical inassimilável; alterações radicais de regulamentações do governo; novos patamares tecnológicos; alianças, aquisições, incorporações e fusões.

Portanto, a capacidade de adaptação da organização é condição de sobrevivência e permanência no mercado cada vez mais competitivo. Encarar o processo de mudança cultural significa saber distinguir entre um saudável desafio e um inoportuno risco de violação das crenças e valores empresariais, pois a cultura de uma empresa não é estática. O que há de permanente na cultura é exatamente sua mutação. Como afirmou Levitt (apud Alves 1997): “nada na empresa está terminado ou fixo para sempre”.

### 2.2.3. Modelos para avaliação

Fleury (1996), ao realizar uma discussão metodológica sobre o desvendar da cultura de uma organização, destaca a importância da postura de pesquisador, podendo esta ser: uma postura empirista, que pode ser caracterizada como a postura de um fotógrafo da realidade social; a postura do Antropólogo, que se aproxima da realidade social a ser investigada com um quadro referencial teórico; a postura do clínico ou terapeuta, cujo objetivo é responder as questões demandadas pela própria organização. Segundo ela, na perspectiva antropológica, a dimensão simbólica é concebida como capaz de interagir com todos os aspectos da prática. Como pondera Durhnan, in Fleury, “os antropólogos tendem a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutos estritamente idênticos, mas antes como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas”. Sendo assim, os antropólogos estiveram sempre mais interessados nas medições possíveis do que nas determinações da infra-estrutura econômica sobre a ideológica.

O desvendar da cultura de uma organização requer vivência, pesquisa e metodologia. Fleury (1996) apresenta uma proposta metodológica para estes estudos, na qual torna-se importante abordar os temas:

- a) O histórico das organizações: recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza das organizações, suas metas e objetivos. Nos momentos críticos como crises, fracassos ou sucessos, os valores se manifestam mais facilmente.
- b) O processo de socialização de novos membros: Schein, Berger, Van Maanen apontam este momento como crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos são transmitidos e incorporados pelos novos membros;
- c) As políticas de Recursos Humanos: as políticas desempenham um papel importante no processo de construção da identidade da organização, pois através da análise delas é possível decifrar e interpretar os padrões culturais da organização;
- d) O processo de Comunicação: a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização dos símbolos de uma organização;
- e) A organização do processo de trabalho: A análise deste elemento, em sua matriz tecnológica e social, permite investigar as relações de poder entre empregado e as áreas da organização;
- f) As técnicas de investigação: Neste aspecto Ducan propõe o uso de métodos que contemplem observações feitas pelo pesquisador, análise de documentos, uso de técnicas qualitativas e quantitativas, para checar as informações obtidas.

Schein (apud Fleury 1996) admite que, para apreender e desvendar a cultura de uma organização, é preciso considerar três diferentes níveis, a saber:

- a) Nível dos artefatos visíveis: compreende o ambiente construído da organização, sua estrutura, *layout*, seus processos e rotinas de trabalho, sua arquitetura, documentos oficiais, modelos de comportamento visíveis. Segundo

o autor, este nível é muito enganador porque os dados são fáceis de se obter, mas difíceis de se interpretar; pois freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento dos grupos;

- b) Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: nesse nível, os valores ampliam as possibilidades de aprender a cultura de uma organização do que no nível dos artefatos visíveis, porém são difíceis de se observar diretamente e, para identificá-los, é preciso entrevistar os membros da organização, ou realizar a análise do conteúdo dos documentos formais da organização. No entanto, o autor diz que, ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas o conteúdo manifesto da cultura. Isto é, eles 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 inconscientes: nesse nível são considerados aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, permitindo uma compreensão mais profunda da cultura organizacional do que nos dois níveis anteriores. O autor afirma que, na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamento se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são e, internalizados como verdade, passam a ser inquestionáveis na organização.

Segundo Schein, para decifrar a cultura de uma organização é preciso aflorar seus pressupostos básicos, ou seja, o pesquisador deverá levantar informações sobre: a relação estabelecida entre a organização e o ambiente; a natureza humana e suas relações; a natureza da atividade humana, o que é considerado “certo” diante dos pressupostos sobre o ambiente, permitindo assim ao homem posicionar-se de forma ativa, ou passiva. Percebe-se, neste conceito, a complexidade de variáveis que interagem na formação cultural das organizações. Os indivíduos, que nela desenvolvem suas atividades, depositam suas aspirações, crenças, manifestam sua insegurança e desejos, são agentes participantes desta cultura. Portanto, o entendimento das relações, acordos informais e contratos existentes é fundamental para compreender a Cultura Organizacional de uma empresa.

Este sucinto referencial teórico demonstra que a questão cultural permeia todas as ações organizacionais e o sucesso das empresas está relacionado com a compreensão, por parte dos dirigentes, da importância do conjunto de valores e crenças que servem de referencial para as decisões estratégicas, pois as manifestações da cultura organizacional são extremamente variadas e incorporam-se a todas as atividades da organização.

### **2.3. As organizações bancárias**

Neste item caracteriza-se o sistema bancário brasileiro, realizando-se uma revisão acerca da evolução e do contexto dos bancos estaduais neste cenário evolutivo. Da mesma forma buscou-se caracterizar a organização objeto de estudo, o Banrisul, levantando-se aspectos históricos desde sua fundação, sua evolução nestes 70 anos de existência e sobre a preparação para competir no complexo cenário econômico atual.

#### **2.3.1. O sistema bancário brasileiro**

Conforme Fontoura (1997), o modelo bancário importado para o Brasil foi o modelo europeu. Baseado neste modelo definiu-se como atividades básicas de um banco as operações de depósitos e empréstimos (descontos). A partir dos anos 50 solidificaram-se as posições brasileiras, em face da grande expansão da rede bancária, impondo a criação de mecanismos estruturais capazes de exercer função reguladora do sistema implantado. Para isso, criou-se através do Decreto-Lei n.º 7.293, em 1945, a Superintendência da Moeda e do Crédito (Sumoc), em substituição a critérios inadequados de fiscalização que tiveram início em 1920 com a Inspeção Geral de Bancos. A função da Sumoc era exercer o controle do mercado monetário, o que foi facilitado pelo depósito compulsório, instrumento utilizado para realizar o controle de volume de crédito e dos meios de pagamento, criado no mesmo critério. Inúmeros bancos encerraram suas atividades e outros desapareceram, através do processo de fusões e incorporações. Mesmo assim, o Sistema Financeiro Nacional solidificou-se (Fontoura 1997).

Nos anos 50, o potencial econômico brasileiro obteve crescimento, culminando na propagação dos bancos e na constatação de uma fraca capacidade empresarial para administra-los. Neste período o sistema financeiro nacional contava com mais de 500

matrizes em funcionamento, na grande maioria em pequenas redes de agências. Nesta época, os bancos não realizavam a arrecadação do Estado. O relacionamento entre povo e órgão público era feito diretamente entre as partes. Cada entidade mantinha a própria estrutura para arrecadação de impostos e taxas de serviços, ou para pagamento de municípios. A maioria dos municípios mantinha as Coletorias Federais e Estaduais para arrecadar seus tributos. As empresas de serviços públicos, que forneciam água, luz, gás e telefone, arrecadavam suas taxas através de sistema próprio (Fontoura, 1997).

Com o desenvolvimento econômico da sociedade brasileira e, por conseqüência, a crescente complexidade das relações econômicas, o aumento da execução de serviços públicos e a concessão de benefício, o sistema de arrecadação passou a consumir recursos cada vez maiores. Para os bancos, esse desenvolvimento possibilitou a disseminação de sua rede de agências por todo o território nacional, e quando passaram a desenvolver estas tarefas, tornaram-se grandes prestadores de serviços para o governo.

Com a grande reforma do sistema financeiro promovida após 1964, ocorreu a normalização do sistema, através da lei nº 4.595 de 31 de dezembro de 1964, e a reforma do mercado de capitais, lei n.º 4.728, de 14 de julho de 1965. Estas leis definiram uma política que procurava acabar com a controvérsia relativa às instituições financeiras, ou seja, a evolução no sentido europeu, ou a adoção do modelo americano. Esta regulamentação promoveu uma drástica redução no número de estabelecimentos bancários, conforme demonstrado na tabela abaixo, especialmente no grupo dos bancos privados nacionais.

Tabela 03 – Número de bancos comerciais

Tamanho	1964	1976
Bancos pequenos	303	90
Bancos médios	23	11
Bancos Grandes	10	1
Total	336	106

Fonte: Revista Conjuntura Econômica, dezembro 1996

O modelo americano foi escolhido, pois propunha que grandes investimentos demandariam grandes volumes de financiamentos e, portanto, haveria necessidade de um sistema financeiro forte capaz de prover recursos para grandes projetos. A estruturação do

atual sistema financeiro, resulta dessa reforma institucional, que criou o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil. Posteriormente foi criada, pela Lei n.º 6.385 de 7 de fevereiro de 1976, a Comissão de Valores Mobiliários (CMV).

A caracterização das instituições financeiras foi realizada com maior exatidão pela Lei de Reforma Bancária, a qual, em seu art. 17, define essas organizações como “pessoas jurídicas públicas e privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, a intermediação ou a aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros” (Fortuna, 1997). Mais recentemente, a Resolução 1.524/35 de 22 de setembro de 1988 facultou às instituições financeiras sua organização com personalidade própria, denominada banco múltiplo.

O mercado financeiro brasileiro constitui-se em um dos setores no qual ocorreram as maiores e mais rápidas mudanças nos últimos tempos. Acostumados a trabalhar em período inflacionários, com facilidades para apresentar bons índices de rentabilidade, este novo cenário econômico-financeiro exigiu dos bancos rápidas transformações nas suas estruturas, formas de gestão, desenvolvimento de novos produtos e adoção de novos padrões de serviços e custos. O futuro vem trazendo consigo uma competição darwiniana, no qual só os maiores, mais fortes e eficientes sobrevivem (Vassalo, 1998).

Com a abertura da economia para o capital externo e as taxas de remuneração do capital praticadas no país, o Brasil tornou-se atrativo também para grandes casas bancárias internacionais, que viram aqui grandes oportunidades para alavancar seus negócios. A entrada de bancos estrangeiros, impulsionada pelos processos de privatização, provocou uma verdadeira “invasão estrangeira” no segmento.

Esta “invasão estrangeira” esperada pelo setor financeiro já está acontecendo. Tradicionais bancos nacionais foram adquiridos por instituições estrangeiras, e outras já manifestaram sua intenção de continuar crescendo no Brasil através de fusões ou aquisições. O cenário está exigindo crescimento vertiginoso. A ordem é crescer para não desaparecer. As fusões já presenciadas serão cada vez mais comuns e no setor bancário é que elas são de maior vulto.

O setor bancário está entre aqueles que mais sofreram influência pelo crescente processo de informatização na produção de serviços. A agilidade na troca de informações oriunda do advento da informática está impondo às instituições bancárias nacionais e internacionais um processo de revolução que as obriga a rever suas estratégias de posicionamento no mercado, exigindo-lhes uma nova postura no tratamento com os clientes. Há muito se vai o tempo em que o cliente servia-se dos serviços de uma única agência bancária. A cultura que se impõe hoje, faz o indivíduo ser cliente da organização como um todo, servindo-se dos serviços prestados por todas as agências que estejam *on line*, criando assim uma nova cultura.

Esta nova cultura de relacionamento entre banco e cliente vem fazendo com que o indivíduo compareça cada vez menos na agência, usando-se de serviços de terminais de auto-atendimento ou até mesmo de *home bankings* acessados através de seus computadores pessoais. A era da informática traz ao setor bancário a possibilidade de, quando preparado para interagir com as novas tecnologias, apresentar ao cliente um pacote maior de serviços e comodidade. Mas este imperativo torna-se desafiante quando a instituição não possui agilidade suficiente para conseguir acompanhar as mudanças no cenário.

O cenário está traçado nos moldes da competitividade. A era da informação impôs e vai impor cada vez mais uma postura de agilidade em relação às mudanças. O setor é lucrativo, mas de extrema delicadeza no que diz respeito a posicionamento. Quando as oportunidades são consideráveis, grandes corporações vislumbram novas chances de ganhos. A vinda de bancos altamente capitalizados, bem maiores, tecnologicamente mais avançados que os bancos nacionais, colocou em cheque a capacidade de sobrevivência dos bancos brasileiros e em especial dos bancos estaduais.

Os bancos estaduais também tiveram que entrar neste novo cenário de competição. Estes bancos, constituídos como sociedades de economia mista, tendo o governo do estado como acionista majoritário, apesar da sua administração ser orientada dentro dos princípios empresariais, precisam prestar serviços sociais e alocar recursos em linhas de longo prazo, cujos *spreads* são muito baixos, objetivando fomentar o desenvolvimento de setores da economia que não são atendidos por outros bancos.

Segundo dados do BACEN – Banco Central do Brasil, ao final de 1999, o conjunto de empresas do Sistema Financeiro Nacional, cujas operações envolvem diretamente a sociedade, era formado por 193 bancos comerciais e múltiplos, 41 financeiras, 79 empresas de *leasing*, 1.183 cooperativas de crédito e 406 administradoras de consórcio. Neste conjunto de instituições financeiras, no mesmo período, haviam 258 empresas controladas por capital estrangeiro. Essas empresas estrangeiras trazem consigo maior competitividade, tendências de juros menores, novos produtos e novas tecnologias de gerenciamento, exigindo reformulações nas empresas brasileiras para manterem-se no mercado. Percebe-se hoje, a idéia de que o segmento financeiro deve organizar-se na direção de um menor número de empresas maiores.

A presença e participação do setor público nas atividades bancárias remontam a implantação do sistema financeiro no país, com a criação do Banco do Brasil em 1808. O Banco do Brasil é uma das maiores e mais antigas instituições financeiras em operação no Brasil. Além dele existem outros bancos oficiais como a Caixa Econômica Federal, os bancos de desenvolvimento regional e os bancos estaduais.

Segundo Abrão (1996), a estas instituições financeiras públicas compete a execução da política creditícia e de fomento a setores econômicos priorizados por cada governo. O funcionamento destas instituições é regrado e regulado pelo Banco Central do Brasil, nos mesmos moldes das instituições financeiras privadas.

Moraes (1996) acredita que o surgimento dos bancos estaduais está condicionado ao desenvolvimento da economia brasileira, pois na década de 30 o país adotou o modelo de substituição das importações, e o estado assumiu o papel de ser agente fomentador do desenvolvimento industrial, alocando recursos para investimentos e obras de infra-estrutura. Neste período para viabilizar o alcance dos objetivos propostos no modelo econômico adotado, foi criado o BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento), hoje chamado BNDES. Como resultado desse desenvolvimento, ao final da década de 50 quase todos os estados brasileiros possuíam o seu banco estadual, com o objetivo básico de atender as demandas por financiamento e investimentos.

Após 1967, registrou-se forte crescimento das instituições financeiras oficiais, com alocação de recursos para financiamento de segmentos prioritários da economia brasileira, que viveria o mais forte momento de expansão. O BNDE, com apoio de uma



grande rede de bancos estaduais garantiram linhas de crédito de longo prazo e conseqüentemente o desenvolvimento em várias regiões do país. (Maranhão, 1993).

Na década de 80, a economia brasileira viveu um período inflacionário, no qual os bancos ganharam dinheiro fácil através da captação e gestão de recursos, pois eram os clientes que corriam aos bancos para proteger seus recursos da corrosão da inflação. Por conseqüência, os bancos diminuíram a alocação de recursos em empréstimos, devido aos riscos que o mercado apresentava.

A adoção do conjunto de medidas constantes no Plano Real de 1994, e através do controle da inflação, eliminou-se os ganhos fáceis dos bancos. Isto exigiu dessas organizações a busca de novas fontes de receitas, principalmente através da cobrança de tarifas pela prestação de serviços. Os bancos estaduais participavam dessa ciranda financeira e, em muitos casos, os lucros eram obtidos pela rolagem das dívidas dos seus controladores, os governos estaduais. Maranhão (1993) argumenta que no caso dessas instituições, a busca de rentabilidade nas operações comerciais de curto prazo torna-se imprescindível para a execução da missão de promover o desenvolvimento econômico e social das regiões em que atuam.

O cenário da década de 90, regido pela competitividade, abertura de mercado e criação de condições econômicas como a perda dos ganhos inflacionários, o estreitamento dos *spreads* e acirramento da concorrência, levaram muitos bancos à falência ou a processos de fusões e incorporações. Da mesma forma, a adoção de incentivos oficiais através do Proer, incentivou a diminuição do número de instituições financeiras atuando no mercado. Segundo dados do Banco Central do Brasil, em julho/2000 apenas oito bancos permanecem sob o controle dos governos estaduais. Por outro lado, a globalização da economia, a sofisticação do mercado financeiro e as novas necessidades dos clientes exigem dos bancos investimentos em modernização, tecnologia, informática e capacitação técnica de seu pessoal.

Para os bancos estaduais, sua condição de sobrevivência passa pela definição da sua função social, com uma área comercial forte e dinâmica captando recursos e cobrando tarifas, capazes de possibilitar condições para que a instituição desenvolva sua função social de fomentar o desenvolvimento dos setores produtivos, das micro e pequenas empresas, contribuindo desta forma para o desenvolvimento do seu estado.

### 2.3.2. O Banrisul

Desvendar a cultura de uma organização requer conhecimento de sua história, desde a fundação até o atual estágio de vida da mesma, passando pelas diversas fases do seu desenvolvimento. Neste contexto, Fleury (1996, p.23), ao discutir uma proposta para estudo da cultura de uma organização refere-se à necessidade da recuperação da história da empresa: “Recuperar o momento da criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da época propicia o pano de fundo necessário para compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos. Nesta recuperação é importante investigar os incidentes críticos por que passou a organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracasso ou sucessos.”

Esta parte destina-se a contar a trajetória do Banrisul ao longo dos seus 70 anos de atuação no mercado, desde sua fundação, em 12 de setembro de 1928, destacando a evolução do banco, os processos de incorporações e fusões que a organização participou, a importância da sua atuação no desenvolvimento da economia gaúcha, a modernização tecnológica da empresa e sua inserção no competitivo mercado financeiro do século XXI.

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. – Banrisul, fundado em 1928, tem sua criação associada às reivindicações dos produtores rurais expressos durante o I Congresso de Criadores, o qual teve por objetivo analisar os problemas da economia estadual, com ênfase na crise enfrentada pelas charqueadas e por toda produção relacionada à pecuária na década de 20. A razão original da criação do banco era financiar a atividade pecuária, através de emissão de letras hipotecárias, porém, já na sua fundação havia preocupação com o financiamento de projetos sociais. Em seu discurso inaugural, Firmino Paim Filho – 1º Presidente do Banco do Rio Grande do Sul, já dava o caráter social, ao afirmar que o banco “proporcionará também facilidades à execução de obras e serviços de utilidade coletiva, facultará elementos e meios às municipalidades riograndenses para efetivação do saneamento das nossas cidades, que assim se tornarão higiênicas, salubres, confortáveis” (Müller, 1998).

Como estratégia de crescimento e instalação de pontos de atendimento no interior do estado, as coletorias estaduais passaram a funcionar também como agentes da nova instituição. Com essa forma de expansão, com apenas um ano de existência o banco já

contava com 102 pontos de atendimento entre filiais, agências e correspondentes. Este posicionamento do Banrisul, juntamente com os bancos da Província, do Comércio e Pelotense, fizeram com que o Rio Grande do Sul tivesse ao final da década de 20, o terceiro maior sistema bancário do Brasil. Como banco oficial do estado, o Banrisul passou a arrecadar logo de início toda a tributação estadual, até então recebida pelo Banco Pelotense, o qual posteriormente foi incorporado pelo Banrisul. Em consequência do crescimento dos negócios e do número de funcionários, o banco oficial do Estado inaugurou na década de 60 seu atual edifício-sede, na Rua Capitão Montanha, Porto Alegre – RS.

Em 1969 e 1970, a instituição incorporou, respectivamente, o Banco Real de Pernambuco S.A e o Banco do Sul do Brasil S.A, estendendo sua rede até Pernambuco e Ceará, além de ampliar o número de agências já existentes em Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro. A abertura de uma agência em Nova York, em 1982, inseriu o Banrisul no grupo de operadoras internacionais.

A década de 80 marcou o início da automação nos serviços do banco. Os maciços investimentos efetuados na década de 90 colocaram a instituição na vanguarda da automação bancária no Estado. Outro marco na história do Banrisul ocorreu em março de 1990, quando obteve do Banco Central do Brasil autorização para operar como Banco Múltiplo, com as Carteiras Comercial, de Crédito Imobiliário e de Crédito, Financiamento e Investimento.

Em 1992, incorporou o Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul (Badesul) e a Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários do Estado do Rio Grande do Sul (Divergs), ao mesmo tempo em que foi instituída a presidência única para o Sistema Financeiro Estadual – Banrisul e Caixa Econômica Estadual.

Em 1998, o Banrisul incorporou as agências da antiga Caixa Econômica Estadual, consolidando sua posição de maior rede de distribuição do Sul do país, além de tornar-se um banco de varejo. Com a incorporação as ações calcadas em linhas de crédito de longo prazo deverão migrar para a Caixa Estadual S.A – Agência de Fomento, que atualmente está em fase de constituição.

O grupo Banrisul é formado por quatro empresas subsidiárias: Banrisul S.A. - Arrendamento Mercantil; Banrisul S.A. - Armazéns Gerais; Banrisul S.A. - Corretora de

Valores e Banrisul Processamento de Dados Ltda. Os diferentes campos de atuação de cada uma das empresas garantem ao grupo a possibilidade de atuar em diversos segmentos do mercado bancário, de arrendamento mercantil, de corretagem de valores, de processamento de dados, de armazenamento e de entrepostagem aduaneira de produtos. As empresas do grupo trabalham de forma integrada, operacional e mercadologicamente.

O banco tem hoje mais de 2 milhões de contas correntes, uma rede de 372 agências, das quais 298 no interior do Rio Grande do Sul, 52 em Porto Alegre, 20 em outros Estados (Distrito Federal e nos Estados: Bahia, Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo), e duas no Exterior – Nova York e Grand Cayman, 319 postos de serviços e um escritório de negócios em Buenos Aires. Seu portfólio de produtos e serviços o colocam na linha de frente, junto com grandes bancos, com uma tecnologia capaz de assegurar auto-atendimento e telesserviços compatíveis com as exigências da clientela e do mercado.

O banco detém também a maior rede de auto-atendimento do Estado, com mais de 700 pontos, oferecendo atendimento à distância, por meio do Banrimicro, Banrifone, Banrifax, Agência Virtual, Sistema Banricompras, além de Cartão de Crédito Banrisul Visa e MasterCard. Com esse conjunto de produtos e serviços, o cliente ganha mais comodidade e praticidade para movimentar sua conta e realizar suas transações financeiras, sem necessidade de deslocar-se fisicamente até uma agência.

Com sua extensa rede de agências, pontos de atendimento e serviços de Tele/Auto-atendimento, presentes nos principais mercados brasileiros, o banco consegue atender as necessidades, na área de serviços bancários, das empresas gaúchas que mantêm relações comerciais com outras empresas de todo o país. Da mesma forma, realiza captação de recursos em todo o Brasil e no exterior, os quais são transferidos e investidos no Rio Grande do Sul, para fomentar o desenvolvimento da economia e da sociedade gaúcha.

O governo do Estado, acionista controlador do Banrisul, é quem define a conjugação das naturezas comercial e pública da instituição. O papel social do banco, como agente de desenvolvimento do Estado, é verificado a partir de uma série de ações promovidas em parceria com as secretarias e órgãos do governo. Alguns exemplos são os programas de recuperação de setores econômicos e o crédito para agricultura familiar. O Banrisul desde

Discutir o significado, a importância e as funções dos Valores Organizacionais torna-se extremamente importante para o presente trabalho, já que o objetivo é identificar a percepção dos Gerentes Adjuntos do Bannisul sobre o significado e a prática dos Valores Organizacionais instituídos no planejamento estratégico da empresa. Neste sentido serão discutidos o conceito, a importância e as funções dos Valores Organizacionais, e identificados alguns modelos constantes na literatura para se medi-los.

Os Valores Organizacionais são crenças sobre o que é bom para a empresa. Para Deal & Kennedy (1988), “os Valores Organizacionais constituem o núcleo da Cultura Organizacional, definem o sucesso e fornecem o senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário”.

Tamayo & Gondim (1996) definem Valores Organizacionais como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente relativos a tipos de estruturas ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. No seu conceito, os autores destacam quatro dimensões, nas quais os Valores Organizacionais exercem seus papéis dentro da organização:

1 – Cognitiva: funcionam como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento próprio e dos outros. Essas crenças podem ser relacionadas com dimensões que envolvam a produção, a qualidade e a obediências às normas.

2 – Motivacional: funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim, isto é, a importância que uma organização atribui a determinados valores pode influenciar na quantidade de esforço que os seus membros investem na execução dos mesmos.

3 – Funcional: vinculam as pessoas para que ajam da maneira que o sistema estabelece. Desta forma, determinam a rotina organizacional, orientando a vida das pessoas, seu comportamento e como elas avaliam o comportamento dos outros. Os valores podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas.

4 – Hierárquica: implicam preferências, distinções entre o importante e o secundário, permitindo desta forma a hierarquização. Segundo os autores, a idéia de graus de valor relaciona-se com a missão e os objetivos das empresas.

Os valores são importantes para o estudo da cultura e do comportamento organizacional, pois formam a base para o entendimento das atitudes e motivação dos indivíduos numa organização, e influenciam nas suas percepções. Para Tamayo e Gondim (1996), uma das funções dos valores organizacionais é criar nos membros da organização modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização. Somente com valores fortemente compartilhados é que a empresa terá seu quadro funcional focado nos objetivos estratégicos e na realização da missão da instituição. A existência de modelos mentais diferenciados entre os seus empregados provocam percepções diferentes da empresa, do comportamento organizacional e das tarefas a serem realizadas, podendo levar pessoas dentro das organizações a desperdiçar tempo e recursos em atividades que não são objeto fim da mesma. Quando os valores não são definidos formalmente, seu significado formal não é compartilhado de forma uniforme, formando um conjunto de valores fracos, as conseqüências para a produtividade dos grupos de trabalho podem ser desastrosas.

Com o anteriormente exposto não se quer dizer que todos na organização devem pensar de forma idêntica, mas mais importante que as diferenças é a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização. Esta convergência de pensamentos e forma de agir é denominada na literatura de valores compartilhados, que, segundo Tamayo (1997), designa os valores percebidos por todos ou um grupo de empregados, como sendo os princípios que guiam o comportamento nas empresas, e os valores comuns entre a empresa e os empregados.

A importância dos valores organizacionais tem respaldo nos estudos de Deal & Kennedy (1982), citados por Freitas (1991, p. 14):

*“Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples se você faz isso, você também será um sucesso’. Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um sentido de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário”.*

Os autores destacam que os valores exercem influência no desenho das organizações formais, como por exemplo:

- a) os valores e as crenças de uma organização indicam que questões são, prioritariamente, observadas na organização, sugerindo que tipos de informações são mais seriamente considerados no processo decisórios;
- b) os valores também desempenham um importante papel na determinação de quão longe alguém pode ascender dentro da escala hierárquica da organização, levando as pessoas a posicionarem-se nas áreas de maior valorização da empresa;
- c) os valores e crenças compartilhadas também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior a imagem, função social e o que a comunidade pode dela esperar no desenvolver das suas atividades.

Freitas (1991) sustenta que as organizações bem sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma grande fonte de força. Os seus empregados sentem-se como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. Desta forma uma das principais tarefas dos administradores seria de moldar os valores da organização, pois quanto mais fortes forem os valores, maior será sua durabilidade e maior será o comprometimento das pessoas com a organização. Os valores são considerados como compartilhados quando os objetivos e metas são aceitos e assumidos pela maioria dos participantes da organização e, desta forma, eles tendem a direcionar seu comportamento e o do grupo, para o alcance dos objetivos. Portanto, na busca de resultados positivos, os dirigentes das empresas devem trabalhar para fortalecer os valores compartilhados, formando uma cultura forte em prol da realização dos objetivos. A manutenção de um forte conjunto de valores compartilhados se configurará como um dos pilares de sustentação da missão da organização, seus objetivos estratégicos; e possibilitará a obtenção dos resultados desejados, independente da conjuntura ambiental que ela venha a enfrentar.

A expressão valores compartilhados é entendida de duas formas, segundo Tamayo (1997): 1) como os valores percebidos por todos ou por um grupo de empregados como sendo os princípios que guiam o comportamento da empresa; e 2) como os valores comuns entre a empresa e os empregados, tanto do ponto de vista do conteúdo como da importância que eles ocupam na hierarquia.

A importância dos valores ainda pode ser corroborada através do resultado de pesquisa realizada em 1983 pela empresa William M. Mercer Inc., da qual participaram 305 CEOs (*Chief Executive Officers*) de corporações norte-americanas, citada por Freitas (1991), cujo posicionamento dos executivos demonstra que os valores são construídos pela cúpula, e são amarrados com aos objetivos organizacionais. Na tabela abaixo apresentamos algumas das respostas mais significativas levantadas na pesquisa e relacionadas com a importância dos valores organizacionais.

Tabela: 04 - Respostas mais significativas relacionadas com a importância dos valores.

Síntese das respostas sobre a importância dos valores	
Os valores são importantes para o sucesso da organização	97 %
A importância dos valores não tem sido exagerada	92 %
Os valores têm sido dirigidos pelas companhias	86 %
Os valores são moldados pela cúpula administrativa	94 %
As políticas podem ser desenhadas para manter os valores corporativos	98 %
Acreditam que eles – CEOs – podem mudar os valores	89 %
Valores consistentes são possíveis mesmo em organizações diversas e complexas	84 %
A cúpula e a administração média se identificam, em alguma extensão, com os valores básicos	94 %
O corpo administrativo se identifica com os valores	70 %
A identificação existe nos níveis inferiores – ou seja, mesmo naqueles que recebem por hora	52 %

Outra pesquisa realizada por Pisner, Kouzes e Schimit (40), citados por Freitas (1991) envolveu 1.500 administradores norte-americanos, representando diversos tipos de indústrias e níveis hierárquicos, tendo por objetivo investigar a importância da ligação entre valores organizacionais e valores pessoais. A partir dos resultados dessa pesquisa verificou-se que os valores compartilhados fazem diferença na organização e estão relacionados com: a) o sentimento de sucesso pessoal; b) comprometimento organizacional; c) a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais; d) o comportamento ético; e) sentimentos de stress pessoal e profissional; f) os objetivos organizacionais e; g) os *Stakeholders* organizacionais (clientes, acionistas e colegas).

Nos estudos sobre os valores organizacionais, não se pode deixar de analisar as contribuições de Tamayo e Gondim (1996), que realizaram uma pesquisa com o objetivo de construir uma escala de valores organizacionais para avaliar os valores reais e ideais de uma organização. A amostra de valores que constituem a escala foi obtida através de um



levantamento com 113 empregados de cinco organizações públicas e privadas. Dos levantamentos realizados foi obtida uma lista de 565 valores, os quais por meio de análise de conteúdo, foram organizados em categorias, de onde se obtiveram uma lista de 38 valores. Para a validação dos dados, realizaram uma segunda pesquisa cuja amostra foi composta por 537 funcionários de 16 diferentes empresas. Com os dados obtidos e através da aplicação da técnica de análise fatorial com rotação oblíqua revelou a existência de cinco fatores (Eficiência/eficácia; Interação no trabalho; Gestão; Inovação e; Respeito ao servidor) que explicaram 52,8% da variância observada, considerando como significativa uma carga fatorial igual ou superior a 0,40.

Os 38 valores resultantes da pesquisa, agrupados nos cinco fatores, possibilitaram a construção de um modelo para avaliação dos valores organizacionais, de Tamayo e Gondim denominada de “Escala de Valores Organizacionais”. Esta escala, medida de acordo com as percepções dos indivíduos das organizações pontua os valores em um continuum que varia de 0 a 6, sendo que 0 significa que o valor não é nada importante e 6 significa que o valor é muito importante para a orientação da vida de cada indivíduo na organização. A seguir apresentamos a relação de valores em cada um dos fatores constantes no modelo desenvolvido pelos autores:

Fator 1 – Eficiência /Eficácia:

Valores: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação;

Fator 2 - Interação no trabalho:

Valores: abertura, coleguismo, amizade, cooperação, criatividade, democracia, benefícios, flexibilidade, competitividade e sociabilidade;

Fator 3 – Gestão:

Valores: tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização;

#### Fator 4 – Inovação:

Valores: incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade;

#### Fator 5 – Respeito ao Servidor:

Valores: respeito, reconhecimento por mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

Com os resultados, os autores contribuíram significativamente com um modelo para pesquisas desta natureza no Brasil. “A importância de se ter uma escala validada para avaliar valores organizacionais decorre do fato de os valores serem componentes importantes da cultura organizacional” (Tamayo e Gondim, 1996, p.65). Segundo os autores, a escala pode ser utilizada para avaliar os valores percebidos como realmente existentes na empresa e aqueles que os empregados gostariam que fossem adotados e enfatizados por ela, permitindo desta forma comparar a percepção formal e a real dos elementos componentes da cultura organizacional. Da mesma forma, a escala pode ser aplicada para identificar a percepção de um grupo de empregados, de uma área da organização, ou como os gerentes percebem os valores da organização. Em resumo, a escala de valores organizacionais de Tamayo e Gondim pode ser utilizada para “diagnosticar a cultura organizacional, seus resultados podem ser usados como matéria-prima para estimular mudanças na organização” (Tamayo e Gondim, 1996, p.67).

#### 2.4.2. Valores Organizacionais do Banrisul

A definição dos Valores Organizacionais é importante, pois eles influenciam atitudes e comportamentos das pessoas dentro das organizações. Como fatores integrantes da cultura corporativa, a função dos valores é orientar a vida da empresa. “São determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida das pessoas e delimitam as suas formas de pensar, agir e de sentir” (Tamayo e Gondim 1996). Dentro do processo de Planejamento Estratégico desenvolvido no Banrisul em 1995, conforme proposta de Planejamento Estratégico realizada pela ASBACE – Associação Brasileira dos Bancos Estaduais, foram

instituídos um conjunto de Valores Organizacionais, objetivando fortalecer a cultura da organização e direcionar as ações diárias para o cumprimento da missão da empresa.

Desta forma, foi instituído o conjunto de valores expressos a seguir:

- Satisfação do cliente
- Honestidade
- Ética
- Zelo pela imagem
- Comprometimento
- Espírito empreendedor
- Valorização do Ser Humano
- Excelência em tudo o que fazemos

Neste processo, é fundamental uma clara definição dos conceitos ou significados de cada palavra que expressa um Valor Organizacional, pois definindo claramente o conjunto de valores com o seu significado, e permeabilizando estes conceitos por toda a organização, alcançar-se-á o comprometimento dos empregados com os objetivos propostos. Na sistemática do planejamento implementado no Bannisul, foi criado um grupo de 70 pessoas que traduziam a cultura da empresa, composto pelos membros da Diretoria, Chefias de Departamentos, Superintendentes Regionais, Gerentes Gerais de agência TOP representando a rede, representantes da Direção Geral da empresa e representantes da Bannisul Processamento de Dados, cujo objetivo no primeiro momento foi estabelecer a missão, a visão, os objetivos estratégicos, o conjunto de Valores Organizacionais da empresa e os resultados esperados. O resultado das discussões realizadas resultou nas definições:

- Missão do Bannisul:

“Prestar serviços financeiros e promover o desenvolvimento econômico e social”.

- Visão:

“Somos em (1998), um banco moderno, ágil, competitivo e inserido nos mercados globalizados. Propiciamos satisfação aos clientes, acionistas, empregados e à sociedade”.

- Objetivos Estratégicos:
  - Ampliar a participação do Banco no mercado;
  - Desenvolver produtos e serviços conforme as exigências do mercado;
  - Assegurar elevada qualidade aos ativos do Banco;
  - Maximizar a rentabilidade dos acionistas”.

Com este conjunto de definições e os desdobramentos do planejamento a nível tático, com planejamento em cada Superintendência Regional e Departamentos, e o planejamento operacional realizado em todas as agências da rede, a empresa buscava envolver e comprometer cada empregado em relação aos rumos do Banrisul; melhoria da qualidade de vida no trabalho, sobrevivência e continuidade do Banrisul e uma posição competitiva no mercado.

No que se refere à definição do significado dos Valores Organizacionais instituídos, segundo membros componentes do grupo de trabalho, ficou estabelecida a criação de uma equipe de excelência do Banrisul, cuja atividade principal era estudar a cultura do banco e definir após os estudos, o significado de cada um dos Valores Organizacionais. Este trabalho acabou não ocorrendo, sendo adotadas apenas ações para divulgação e disseminação da missão, visão e as crenças da organização representadas pelos Valores Organizacionais, sem no entanto explicitar o significado desejado pela organização de cada um dos Valores Organizacionais instituídos.

Neste capítulo, procurou-se demonstrar os principais conceitos desenvolvidos pelos autores sobre as variáveis que envolvem a realização do estudo. Procurou-se demonstrar conceitos e a importância da cultura e seus elementos constitutivos na influência do comportamento das pessoas dentro das organizações. O comportamento humano tem se configurado como elemento essencial de vantagem competitiva para as empresas. Procurou-se ainda levantar aspectos da formação cultural brasileira e demonstrar a influência e manifestação dos seus traços culturais na formação do estilo brasileiro de Administrar. Pretendeu-se demonstrar que a cultura organizacional compreende um conjunto de fatores visíveis, formais e informais, e um universo simbólico que representa a forma com que um grupo aprendeu para resolver seus problemas organizacionais. Portanto, as organizações criam e desenvolvem sua própria cultura, com suas crenças, normas e quadro de valores.

Neste aspecto é importante destacar a interdependência da organização com seu ambiente, pois dele a organização recebe influência e compartilha seus valores.

Diante da complexidade e velocidade com que ocorrem as mudanças ambientais, tentou-se discutir o revigoramento cultural, no qual através de um processo contínuo, integrado e sistemático procura-se ajustar os componentes culturais com as novas demandas internas e externas pelas quais passam as organizações.

Buscou-se ainda referências teóricas acerca dos elementos de identificação e manifestação da cultura, os valores organizacionais, os quais fornecem a interpretação da cultura para os dirigentes da organização, proporcionando-lhes melhores condições para compreender os motivos das atitudes e comportamentos dos membros da organização. A partir desta compreensão, os dirigentes poderão desenvolver modelos de gestão para melhoria do desempenho organizacional. A permeabilização, por todos os níveis organizacionais, com um significado claramente definido, possibilita aos funcionários comprometerem-se com os objetivos da organização.

Ainda neste capítulo, pretendeu-se caracterizar-se o sistema bancário brasileiro, sua evolução e contextualização no atual cenário que se configura para as organizações que nele atuam. Buscou-se da mesma forma resgatar aspectos históricos e evolutivos do Banrisul, os processos de incorporações e fusões que participou a organização e que foram marcantes nestes 70 anos de existência da empresa, sua importância no contexto da economia gaúcha, e sua preparação para atuar no competitivo cenário econômico financeiro mundial.

Pretendeu-se, neste capítulo, abranger o maior número de informações referenciais para fundamentar a presente proposta de estudo. Não se pretende afirmar que esgotaram-se as fontes de consulta, pois o campo de estudo das organizações é muito grande, e tem merecido maior atenção dos profissionais estudiosos da Administração e pesquisadores vinculados às universidades. A seguir, expõem-se os procedimentos metodológicos que orientaram a investigação realizada.

### **3. METODOLOGIA**

Para desenvolver um trabalho de cunho científico necessita-se da fundamentação teórica, sendo esta o referencial que sustenta o trabalho, e precisa-se da mesma forma, de um referencial metodológico que apóie e oriente o processo de pesquisa. Portanto, tomando-se por base os conhecimentos abordados na fundamentação teórico-empírica, discute-se neste tópico, o tipo de estudo, as técnicas de investigação utilizadas e os procedimentos para levantamento e análise dos dados da pesquisa realizada. Desta forma, torna-se possível operacionalizar os procedimentos que objetivam elucidar o problema da presente pesquisa, o qual consiste em identificar e descrever a visão dos Gerentes Adjuntos do Bannisul, sobre o significado e a prática dos Valores Organizacionais instituídos pela empresa.

#### **3.1. Caracterização da pesquisa**

Considerando-se o tema de pesquisa proposto e a fundamentação teórico-empírica apresentada, o estudo de caso foi o modo de pesquisa escolhido para compreensão das variáveis envolvidas. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (Yin, 1981 in Roesch, 1996). O presente estudo caracteriza-se também por ser do tipo descritivo/exploratório, pois, na pesquisa de natureza descritiva o propósito é o de estabelecer afirmações para descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos (Richardson, 1989). Triviños (1987) conceitualiza o estudo descritivo por desejar conhecer a comunidade pesquisadas, interpretá-la sem interferir nela para modificá-la. Exploratória por buscar a familiarização do assunto na área escolhida para pesquisa, “permitindo ao pesquisador aumentar sua experiência em torno do problema” (Triviños, 1987, p.109). Para Vergara (1990), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. O nível de análise é organizacional. A unidade social de estudo é o Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A., representado pelos seus Gerentes Adjuntos, que exerciam suas atividades nas agências localizadas no Rio Grande do Sul, em Julho de 2000.

### **3.2. Perguntas de pesquisa**

Com base nas considerações e argumentações efetuadas nos capítulos anteriores e objetivando responder a questão central enunciada na formulação do problema e dos objetivos do presente estudo, os quais procuram identificar e descrever a percepção dos Gerentes Adjuntos sobre o significado e a prática dos Valores Organizacionais instituídos pelo Banco, formularam-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Qual o nível de conhecimento e comprometimento dos Gerentes Adjuntos com a missão, os objetivos e os Valores Organizacionais?
- Qual a visão dos Gerentes Adjuntos, sobre o significado desses Valores Organizacionais?
- Quais as ações administrativos-organizacionais implantadas para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais no alcance dos objetivos corporativos? Que outras ações podem ser implantadas?
- Surgiram novos Valores Organizacionais que melhor identificam a cultura do Barrisul?

### **3.3. População**

Um dos passos importantes do delineamento da pesquisa consiste na definição de quem se vai pesquisar. Barbeta (1998) define população alvo o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo. São os elementos para os quais desejamos que as conclusões da pesquisa sejam válidas.

Para fins desta pesquisa a população alvo compreendeu os Gerentes Adjuntos, que em Julho/2000, exerciam suas atividades nas agências do Barrisul, localizadas no estado do Rio Grande do Sul, distribuídos nas Superintendências Regionais, conforme demonstrado na tabela número 05.

Tabela 05 – Distribuição da População

Superintendência Regional	Sede (UF)	N.º de Agências
Grande Porto Alegre	Porto Alegre	65
Alto Uruguai	Passo Fundo	56
Noroeste	Santo Ângelo	54
Serra	Caxias do Sul	31
Sul	Pelotas	26
Outros Estados	São Paulo	17
Centro	Santa Cruz do Sul	41
Fronteira	Santa Maria	35
Leste	Novo Hamburgo	44
Agência Central	Porto Alegre	01

Fonte: Banrisul, Instrução Normativa n.º 2 – Estrutura das Superintendências Regionais

Desta totalidade da população, excluíram-se todos os Gerentes Adjuntos, cuja agência localiza-se fora do Estado do Rio Grande do Sul, e no exterior (Nova York e Grand Gayman), isto devido aos profissionais destas unidades conviverem com outra realidade sócio-cultural.

Considerando-se o fato de o pesquisador ser um membro da organização objeto de estudo, trabalhar em uma das Superintendências Regionais, e a facilidade de relacionamento com os Gerentes Adjuntos, optou-se por enviar o questionário de pesquisa para todos os integrantes da população-alvo, pois quanto maior a representação da população, mais consistentes seriam os dados, para realização de análise e descrição do problema em estudo. Portanto não foram utilizadas técnicas de amostragem para seleção dos participantes do estudo, pois se acreditou que as facilidades de comunicação, uso de sistema interno de malotes para envio e retorno dos questionários, possibilitariam um significativo índice de retorno. Dos 281 questionários distribuídos, 181 retornaram, todos devidamente preenchidos. Destes, 04 foram desconsiderados no processo de análise dos dados, pois retornaram depois de encerrado o prazo de retorno e digitação dos dados. Na tabela n.º 06 demonstra-se o índice de retorno dos questionários.



Tabela 06 – Distribuição comparativa da população e questionários devolvidos.

Indicador	Quantidade
N.º de Agências do Bannisul no Rio Grande do Sul.	350
N.º de Agências com Gerente Adjunto em julho/2000	281
N.º de Questionários devolvidos	181
N.º de questionários desconsiderados na tabulação	04

Constata-se que o índice de retorno dos questionários enviados foi de 62,9% e, por consequência, os trabalhos de análise e interpretação dos dados representam uma amostra de 47,8% do total de agências do Bannisul e 50,5% da população alvo, índices estes considerados significativos para o instrumento de coleta de dados utilizado. Ao se analisar (Barbeta, 1994), uma amostra de 177 elementos, de uma população composta por 281 participantes, tem um nível de confiança de 95,5%, índice este considerado muito bom para o tipo de pesquisa desenvolvido.

### 3.4. Definição de termos

Neste tópico serão apresentadas as definições dos principais termos e variáveis trabalhados no contexto da pesquisa.

Cultura Organizacional – “A cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto e desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que tenha funcionado bem o suficiente por serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como maneira correta de se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas” (Schein apud Freitas, 1991; p.7).

A cultura organizacional é estudada através da identificação dos Valores Organizacionais, e neste estudo pela descrição da percepção dos Gerentes Adjuntos do Bannisul sobre o significado e a prática dos Valores Organizacionais.

Congruência de Valores - A congruência dos valores ocorre quando os integrantes de uma organização percebem o mesmo conjunto de valores como sendo significativos para a vida da organização, tanto do ponto de vista do conteúdo, como da importância que eles ocupam na hierarquia (Tamayo, 1997). A percepção de um significado uniforme dos Valores

Organizacionais por todos os membros da organização, e a incorporação deste na cultura, pode ser fator determinante de competitividade das organizações no mundo contemporâneo.

Gerentes Adjuntos – Cargo de função administrativa, cuja responsabilidade básica centra-se na administração dos serviços da agência. Como responsabilidades específicas destacam-se: manter controle sobre o funcionamento do expediente, de modo a oferecer atendimento rápido, eficiente e cortês aos clientes; proporcionar apoio operacional à área mercadológica; manter a produtividade dos empregados; avaliar o desempenho de seus subordinados; identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento.

*Spread* – Diferença entre a taxa de juros que o banco capta seus recursos e aquela paga pelos tomadores de crédito.

Valores Organizacionais - “Princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativo a tipo de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (Tamayo e Gondin, 1996). Os valores definem para o grupo e a organização o que é importante na vida da instituição, definindo padrões de comportamento, confiança e desempenho desejado.

### **3.5. Coleta e análise de dados**

Nesta seção descrevem-se os tipos de dados utilizados nesta pesquisa, as técnicas e instrumentos utilizados para coleta e análise, bem como os fatores que limitaram a realização do presente estudo.

#### **3.5.1. Tipo de dados e instrumento de pesquisa**

Os dados coletados para efeito deste estudo foram de dois tipos: os primários e os secundários.

As informações primárias foram obtidas através de um instrumento de coleta de dados, em forma de questionário (Anexo 1), aplicado aos Gerentes Adjuntos do Banrisul conforme descrito na população-alvo. Esse instrumento de coleta de dados foi utilizado para

alcançar maior objetividade dos dados, garantir o anonimato dos participantes e uniformidade nas avaliações. Por outro lado, a opção pela utilização do questionário deveu-se também por motivos operacionais, tendo em vista o grande número de gerentes que compõem a população-alvo, a localização geográfica dos mesmos, e a expressiva quantidade de informações que deveriam ser coletadas. Segundo Richardson (1989), os questionários cumprem duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social.

Procurando garantir a compreensão do questionário pelo Gerente Adjunto, antes da realização da pesquisa procedeu-se a realização de um pré-teste, com objetivo de avaliar a existência de perguntas ambíguas ou com dificuldades de entendimento, para que a redação ficasse de forma clara e objetiva, enfim, ajustou-se o questionário de pesquisa e solucionaram-se os problemas antes de enviá-lo aos participantes da pesquisa. Segundo Lakatos (1983), o pré-teste poderá evidenciar se o questionário apresenta ou não três elementos importantes: fidedignidade, ou seja, a certeza de que se obterão sempre os mesmos resultados, independentemente da pessoa que o aplica; validade – os dados obtidos serão todos necessários à pesquisa e operatividade – o vocabulário será acessível a todos os entrevistados, e o significado das questões será claro. O pré-teste do questionário resultou em modificações, por sugestão do grupo participante, objetivando facilitar a compreensão do conteúdo e o sentido de cada questão.

Para facilitar a compreensão e resposta do questionário, elaborou-se um instrumento composto de um conjunto de questões-afirmativas em cada elemento de análise, auto-explicativo, contendo informações claras para o seu preenchimento, inclusive com exemplo prático de resposta.

O questionário foi dividido em cinco grandes partes. A primeira, dos dados gerais, objetivou a coleta de informações sobre os dados pessoais dos Gerentes Adjuntos, tais como sexo, idade, grau de escolaridade, tempo de banco, tempo de cargo e sua participação no PDCG – Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais. Este conjunto de dados permitiu a caracterização do Gerente Adjunto do Bannisul. A Segunda, abordando temas como a Missão, Objetivos e Valores Organizacionais, permitiu identificar quanto os Gerentes Adjuntos conhecem e comprometem-se com a Missão, os Objetivos e Valores Organizacionais da empresa. A terceira parte, contendo o significado de cada um dos Valores

Organizacionais, compreendeu um conjunto de 37 questões-afirmativas, objetivou identificar e descrever o significado dos Valores Organizacionais formais instituídos pelo Banrisul. A Quarta parte, buscou identificar o desenvolvimento, por parte da instituição, de ações administrativo-organizacionais úteis para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais, que viessem a auxiliar o Gerente Adjunto no processo de institucionalização dos Valores e sua incorporação na cultura da empresa. A Quinta parte, novos Valores Organizacionais, buscou identificar o surgimento de novos valores na cultura do Banrisul, decorrente do processo de mudança.

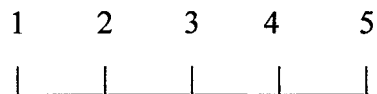
A distribuição das questões se deu conforme está demonstrado na tabela 07.

Tabela 07 – Distribuição das questões afirmativas do questionário.

Elemento de Avaliação	Questões
<b>Parte 1 – Dados Gerais do Gerente Adjunto</b>	
Dados pessoais	1.1, 1.2, 1.3
Dados profissionais	1.4, 1.5, 1.6
<b>Parte 2 -</b>	
Missão	2.1, 2.2
Objetivos	2.3, 2.4
Valores Organizacionais	2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 2.12, 2.13, 2.14
<b>Parte 3 – Significado dos Valores Organizacionais</b>	
Comprometimento	3.1.1, 3.1.2, 3.1.4, 3.1.5
Excelência em tudo o que fazemos	3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4, 3.2.5
Espírito Empreendedor	3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4
Ética	3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.4.4
Valorização do Ser Humano	3.5.1, 3.5.2, 3.5.3, 3.5.4, 3.5.5
Honestidade	3.6.1, 3.6.2, 3.6.3
Satisfação do cliente	3.7.1, 3.7.2, 3.7.3
Zelo pela Imagem	3.8.1, 3.8.2, 3.8.3, 3.8.4, 3.8.5
<b>Parte 4 – Ações Administrativo-organizacionais</b>	
Realização de treinamento e motivação	4.1, 4.8
Acompanhamento e Controle por parte dos dirigentes	4.2, 4.5
Programa de Desenvolvimento de competências Gerenciais	4.3
Liderança do processo	4.4
Utilização dos sistemas de comunicação	4.6
Relacionamento entre Adm e funcionários	4.7
<b>Parte 5 – Novos Valores Organizacionais</b>	
Eficácia e Qualidade	5.1
Transparência	5.2
Comprometimento	5.3
Planejamento	5.4
Participação e Cooperação	5.5
Pontualidade	5.6
Produtividade	5.7
Obediência	5.8
Amizade e coleguismo	5.9
Reconhecimento	5.10
Criatividade e Inovação	5.11

Para medir a visão dos Gerentes Adjuntos sobre o significado e a prática dos Valores Organizacionais instituídos no planejamento estratégico do banco, utilizou-se a técnica de escala de valores. O modelo de escala utilizado no instrumento de coleta de dados foi a escala de Likert, construída a partir do modelo proposto por Tamayo e Gondim (1996), denominado “Escala de Valores Organizacionais”. A utilização desta escala permite determinar o posicionamento dos participantes da pesquisa, considerando os vários graus de percepção dos Gerentes Adjuntos, sobre cada uma das questões-afirmativas realizadas. O procedimento para utilização da escala do tipo Likert, nesta pesquisa, constitui-se na elaboração de um determinado número de questões-afirmativas consideradas importantes para identificar a opinião dos respondentes sobre o significado dos valores organizacionais para a cultura do Banrisul

Para cada uma das questões-afirmativas foi apresentada uma escala (*continuum*) numerada de 1 a 5, de acordo com a configuração abaixo:



Na escala apresentada acima, cada número representa uma opção de resposta que melhor representa a opinião do Gerente Adjunto sobre cada uma das questões-afirmativas, com a seguinte configuração de posicionamento:

O número 1 corresponde ao grau máximo, significando que o respondente concorda plenamente ou fortemente com a afirmativa;

O número 2 corresponde ao valor médio entre o grau máximo e médio positivo da escala, significando que o participante concorda com a afirmativa;

O número 3 representa um posicionamento de indecisão do Gerente Adjunto quanto à afirmativa;

O número 4 corresponde ao valor entre o grau médio de máximo negativo da escala, significando que o respondente discorda da afirmativa;

O número 5 corresponde ao grau máximo de discordância, significando que o participante discorda totalmente ou plenamente da afirmativa.

As informações secundárias são representadas pelos conteúdos acerca da organização, registrados em documentos de domínio público. Estas informações foram obtidas em fontes como relatórios da Administração, circulares, jornais internos, ou quaisquer publicações interna ou externa sobre a empresa e constituíram interesse para a presente pesquisa. Da mesma forma utilizou-se de pesquisas bibliográficas em livros, periódicos, teses e dissertações com dados relevantes ao tema e problema desta investigação. Buscaram-se estudos sobre cultura organizacional, cultura brasileira, Valores Organizacionais, organizações bancárias. O detalhamento dessa análise é realizado no capítulo quarto, no qual se realiza a análise dos dados da pesquisa.

### 3.5.2. Análise dos dados obtidos

Os dados da pesquisa foram analisados de forma estatístico-descritiva sendo, portanto, tratados de forma quantitativa. Para tabulação dos questionários foi utilizado o *software* estatístico *Sphinx*. As perguntas foram estudadas através de médias atribuídas a cada elemento através de cruzamento dos dados e os elementos da escala de análise proposta.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo descreve-se e realiza-se a análise exploratória dos dados e informações obtidas em documentos organizacionais e na pesquisa realizada com os Gerentes Adjuntos do Bannisul, que em Julho/2000, exerciam suas atividades nas agências localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Assim, inicialmente realiza-se a caracterização dos Gerentes Adjuntos, faz-se uma análise sobre o conhecimento e comprometimento deles com a missão, com os objetivos e com os Valores Organizacionais, expõe-se o significado dos Valores Organizacionais, a realização de ações administrativo-organizacionais úteis para a melhor conscientização dos Valores Organizacionais e, por último, apresenta-se a perspectiva de novos Valores Organizacionais.

Para realizar a análise exploratória dos dados obtidos na pesquisa realizada consideraram-se cinco grandes conjuntos de perguntas formuladas no questionário e enviados à população alvo da pesquisa, a saber:

**Parte I – Dados gerais do Gerente Adjunto:** Neste bloco buscaram-se informações como sexo, faixa etária, grau de escolaridade, tempo de banco, tempo em que o respondente exerce o cargo de Gerente Adjunto e sua participação ou não no Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais.

**Parte II – Conhecimento acerca da Missão, Objetivos e Valores Organizacionais:** Com este conjunto de perguntas buscou-se identificar o conhecimento e comprometimento do Gerente Adjunto com a implementação da missão, objetivos e Valores Organizacionais, pois como líderes e motivadores das suas equipes, este profissional desempenha papel fundamental no alcance dos objetivos organizacionais.

**Parte III – Significado de cada um dos Valores Organizacionais:** Nesta parte do instrumento de coleta de dados, procurou-se identificar a percepção dos Gerentes Adjuntos sobre o significado de cada um dos Valores Organizacionais instituídos pela organização no seu planejamento estratégico: Comprometimento; Excelência em tudo o que fazemos; espírito Empreendedor; Ética; Valorização do Ser Humano; Honestidade; Satisfação do Cliente e Zelo pela Imagem.



**Parte IV - Ações administrativo-organizacionais úteis para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais:** Neste bloco de afirmativas procurou-se levantar o posicionamento dos Gerentes Adjuntos quanto à adoção e implantação, pela organização de ações administrativo-organizacionais que auxiliassem para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais. Para tanto, foram exploradas variáveis como: Realização de Treinamento; Acompanhamento e Controle do processo; O sistema de comunicação e seu auxílio no processo de solidificação dos valores; Realização de programas motivacionais para reforçar a importância dos Valores Organizacionais.

**Parte V – Novos Valores Organizacionais:** Nesta parte final do questionário objetiva-se identificar o surgimento de novos Valores Organizacionais.

#### **4.1. Caracterização dos Gerentes Adjuntos**

Nesta primeira parte do questionário de pesquisa buscou-se identificar o perfil dos Gerentes Adjuntos, responsáveis pela liderança e articulação de ações junto à equipe de trabalho de cada unidade, com vistas ao alcance dos objetivos traçados no Planejamento Estratégico e incorporação dos Valores Organizacionais na cultura da empresa. Portanto, as tabelas em seqüência demonstram o perfil dos Gerentes Adjuntos do Banrisul.

A tabela abaixo mostra a distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo o sexo. Os dados são representados graficamente na figura 1.

Tabela 08 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo o sexo.

Sexo	N.º Citações	Frequência
Masculino	164	92,7
Feminino	13	7,3
Total	177	100

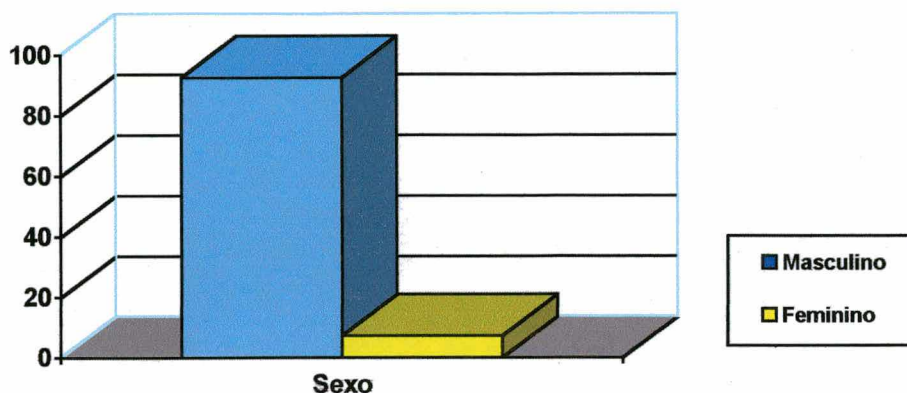


Figura 1 - Distribuição dos Gerentes Adjuntos, segundo o sexo.

Observa-se uma forte predominância do sexo masculino (92,7%) sobre o feminino (7,3%), no exercício da função de Gerente Adjunto na rede de agências.

Tabela 09 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannrisul, segundo a faixa etária.

Idade	N.º Citações	Frequência
De 30 a 40 anos	33	18,6
De 41 a 50 anos	134	75,7
De 51 a 55 anos	7	4,0
Mais de 55 anos	0	0,0
Não responderam	3	1,7
Total	177	100

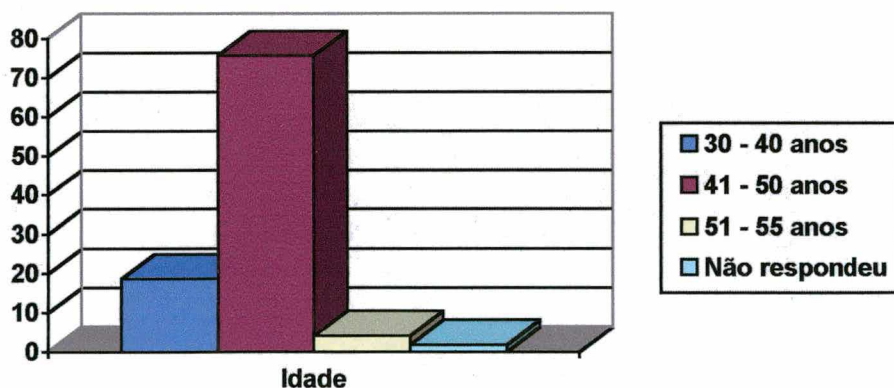


Figura 2 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannrisul, segundo a faixa etária.

Em relação à idade dos pesquisados, nota-se a predominância de indivíduos na faixa etária de 41 a 50 anos (75,7%), seguida por indivíduos com idade entre 30 a 40 anos

(18,6%). A grande concentração de Gerentes Adjuntos na faixa etária de 41 a 50 anos demonstra que não vem ocorrendo renovação do quadro funcional, e isto pode ser explicado pelo fato do Banrisul não contratar funcionários a mais de dez anos, pois o último concurso público realizado para ingresso de funcionários ocorreu em 1987.

Tabela 10 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo sua escolaridade.

Idade	N.º Citações	Frequência
Ensino Fundamental	3	1,7
Ensino Médio	86	48,6
Superior completo	28	15,8
Superior Incompleto	57	32,2
Pós-Graduação	3	1,7
Total	177	100

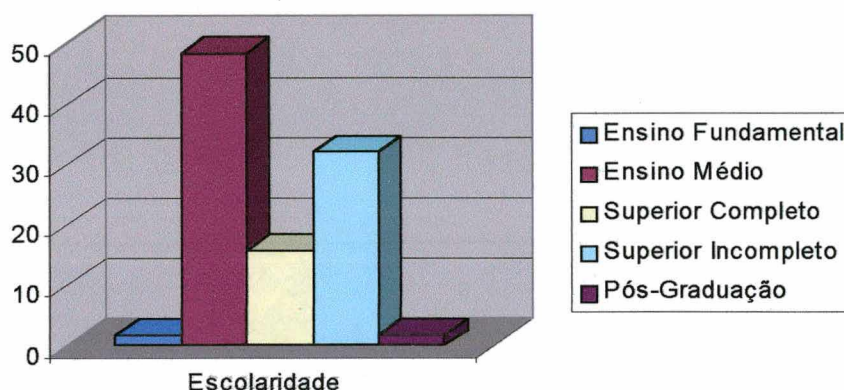


Figura 3 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo a sua escolaridade.

Os dados obtidos na tabela e figura acima demonstram que 48,6% possuem apenas o Ensino Médio, 15,8 % são possuidores de curso superior completo e 32,2% estão com curso superior em andamento ou pararam durante a realização do mesmo, e uma parcela muito pequena 1,7% possuem Pós-Graduação.

Considerando que as funções do Gerente Adjunto exigem atividades de planejamento, coordenação e direcionamento das equipes na execução das rotinas diárias, é significativo o percentual de 50,3% de Gerentes Adjuntos que possuem até o Ensino Médio completo. Tal fato pode ser explicado por não haver critério, no regulamento de pessoal do banco, de escolaridade mínima para se assumir o cargo de Gerente Adjunto, além de não

terem sido desenvolvidos, pela instituição, programas de incentivo à busca de aprimoramento profissional através da realização de curso superior.

Tabela 11 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo o critério de tempo de banco.

Tempo de banco (anos)	N. ° Citações	Frequência
Entre 10 e 15	12	6,8
Entre 15 e 20	20	11,3
Entre 20 e 25	102	57,2
Mais de 25	42	23,7
Não respondeu	1	0,6
Total	177	100

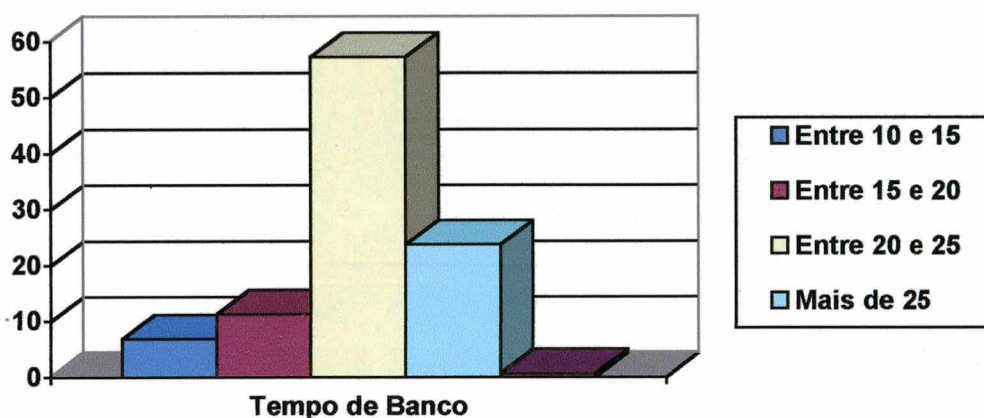


Figura 4 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, segundo o critério de tempo de banco (anos).

Constata-se na tabela 11, que o tempo de banco da maioria dos Gerentes Adjuntos (57,2%) situa-se na faixa entre 20 e 25 anos; e 23,7 % trabalham para o Banrisul mais de 25 anos; sendo, portanto, detentores de amplo conhecimento das instruções normativas e diretrizes que regem a empresa, bem como a cultura e funcionamento da mesma. Os dados acima demonstram ainda que não está ocorrendo renovação do quadro funcional, pois apenas 6,8% estão na instituição há menos de 15 anos.

Tabela 12 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannrisul, segundo o critério de tempo que exercem o cargo de Gerente Adjunto.

Tempo de cargo (anos)	N.º Citações	Frequência
Menos de 1	19	10,7
De 1 a 3	46	26,0
De 3 a 6	53	29,9
De 6 a 10	22	12,4
De 10 a 15	28	15,8
Mais de 15	6	3,4
Não responderam	3	1,7
Total	177	100

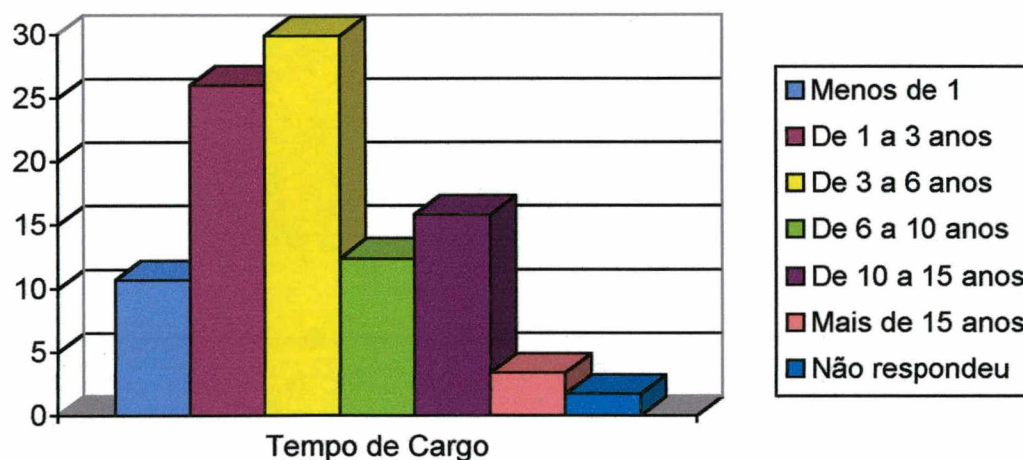


Figura 5 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannrisul, segundo o critério de tempo que exerce o cargo de Gerente Adjunto

Os dados da tabela 12 demonstram uma distribuição de Gerentes Adjuntos em todas as faixa propostas, com maior frequência (29,9%) de gerentes que exercem o cargo de 3 a 6 anos. Identifica-se que 66,6 % dos Gerentes Adjuntos exercem o cargo a menos de 6 anos, explicitando a renovação ocorrida nos últimos anos, a qual pode ser decorrente do processo de demissão voluntária e incentivos à aposentadoria, e/ou política da organização de conduzir os Gerentes Adjuntos à função de Gerente Geral.

Ao realizar-se análise conjunta destas variáveis: tempo de banco e escolaridade, percebe-se que prevalece o critério de tempo de banco para ascensão profissional, pois 80,9% dos Gerentes Adjuntos estão na organização há mais de 20 anos, em detrimento do

grau de escolaridade, pois 50,3% dos atuais Gerentes Adjuntos possuem apenas até o Ensino Médio completo.

Tabela 13 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannisul, segundo a participação no PDCG – Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais.

Participação no PDCG	N.º Citações	Frequência
Sim	58	32,8
Não	58	32,8
Estão participando	60	33,9
Não respondeu	1	0,6
Total	177	100

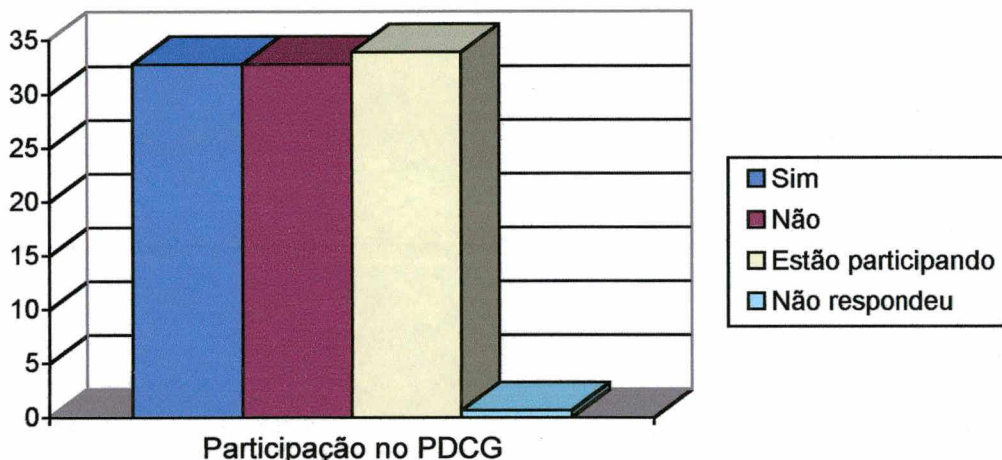


Figura 6 – Distribuição dos Gerentes Adjuntos do Bannisul, segundo a participação no PDCG

A tabela e o gráfico acima demonstram que 32,8% dos Gerentes Adjuntos ainda não participaram do programa; 32,8% já participaram e 33,9% estão participando do PDCG – Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais.

Considerando-se os dados apresentados na tabela 12, onde 55,9% dos Gerentes Adjuntos exercem a função gerencial há menos de 6 anos, o fato de 66,7% dos Gerentes Adjuntos já terem participado ou estarem participando do programa, representa que a organização vem realizando esforços e investimentos na busca da qualificação profissional do seu quadro gerencial.

A partir dos dados apresentados nas tabelas e ilustrados graficamente sobre os dados gerais dos gerentes Adjuntos, pode-se afirmar que são na grande maioria do sexo masculino, estão na faixa etária entre 30 e 50 anos. Quanto a sua escolaridade 48,6% possuem apenas o Ensino Médio e somente 15,8% possuem curso superior completo. A grande maioria (80,9%) possui vínculo com há empresa a mais de 20 anos. Quanto ao tempo de exercício da função 36,7% exercem a função há menos de 3 anos; 42,3% exercem a função na faixa entre 3 e 10 anos e 20,9% atuam na função de Gerente Adjunto há mais de 10 anos. No que se refere à participação do Gerente Adjunto no PDCG - Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais, 65,6% já realizaram o curso ou estão com ele em andamento.

#### **4.2. Pergunta de Pesquisa: Qual o conhecimento e comprometimento dos Gerentes Adjuntos com a missão, objetivos e Valores Organizacionais?**

O questionário foi elaborado na forma de questões-afirmativas, abrangendo cada um dos pontos de análise. Para resposta do mesmo, foi elaborada uma escala de valores, usando-se para tal o modelo proposto por likert, a fim de medir a concordância ou discordância do Gerente Adjunto, de acordo com o grau de intensidade com que o conteúdo de cada afirmativa representa a realidade, segundo o ponto de vista do respondente do questionário. A escala de valores composta de 1 a 5, possui o grau de significância da seguinte forma:

**1** = Significa que *concordo plenamente ou fortemente* com a afirmativa

**2** = Significa que *concordo* com a afirmativa

**3** = Significa que estou *indeciso* quanto à afirmativa

**4** = Significa que *discordo* com a afirmativa

**5** = Significa que *discordo totalmente ou plenamente* com a afirmativa

Nesta parte II buscou-se avaliar o conhecimento e comprometimento dos Gerentes Adjuntos do Bannisul, sobre a Missão, Objetivos e Valores Organizacionais da empresa, cujos posicionamentos estão representados nas tabelas a seguir:

Tabela 14 – Conhecimento da Missão do Banco

Escore	N.º Citações	Frequência
1	112	63,3
2	56	31,6
3	4	2,3
4	0	0,0
5	1	0,6
Não responderam	4	2,3
Total	177	100

A tabela acima demonstra que, quando afirmado que os Gerentes Adjuntos têm conhecimento sobre a missão do Banrisul, 63,3% posicionaram-se no escore 1 – concordo plenamente; e 31,6% no escore 2 – concordo, significando que a grande maioria possui conhecimento da missão da organização.

Tabela 15 – Consideração da Missão na elaboração de planos

Escore	N.º Citações	Frequência
1	63	35,6
2	92	52,0
3	12	6,8
4	4	2,3
5	2	1,1
Não responderam	4	2,3
Total	177	100

O posicionamento de 52 % das respostas no escore 2, e 35,6% no escore 1, indicam que os Gerentes Adjuntos consideram a missão do banco quando da elaboração dos planos de metas e ações.

Tabela 16 – Os objetivos são claramente enunciados

Escore	N.º Citações	Frequência
1	38	21,5
2	89	50,3
3	32	18,1
4	12	6,8
5	2	1,1
Não responderam	4	2,3
Total	177	100



Quando levados a posicionarem-se se os objetivos do banco são claramente enunciados em seus documentos oficiais, de forma a orientar os gerentes na execução das suas atividades, 50,3% dos Gerentes Adjuntos concordam e 21,5% concordam plenamente com a afirmativa, nos levando a concluir que o processo de comunicação interna da empresa é eficiente e eficaz. Uma parcela de 18,1 % sentiram-se indecisos ao posicionarem-se quanto à afirmativa.

Tabela 17 – A definição dos Objetivos é realizada de forma participativa

Escore	N.º Citações	Frequência
1	28	15,8
2	90	50,8
3	34	19,2
4	15	8,5
5	3	1,7
Não responderam	7	4,0
Total	177	100

No que se refere à definição dos objetivos de forma participativa, 50,8% dos Gerentes Adjuntos posicionaram-se no escore 2 – concordo, e 15,8% concordaram plenamente, significando que para eles a definição dos objetivos é realizada de forma participativa.

Tabela 18 – Os Valores Organizacionais podem contribuir para aumentar a competitividade

Escore	N.º Citações	Frequência
1	80	45,2
2	81	45,8
3	12	6,8
4	0	0,0
5	1	0,6
Não responderam	3	1,7
Total	177	100

Conforme dados apresentados na tabela 18, os percentuais de 45,8 no escore 2 e 45,2 no escore 1, indicam que a grande maioria dos Gerentes Adjuntos consideram que o conjunto de Valores Organizacionais instituídos pelo Bannisul, quando incorporados na sua cultura, podem contribuir para aumentar a competitividade da empresa no mercado.

Tabela 19 – Conhecimento dos Valores Organizacionais pelos funcionários

Escore	N.º Citações	Frequência
1	20	11,3
2	77	43,5
3	45	25,4
4	31	17,5
5	2	1,1
Não responderam	2	1,1
Total	177	100

Quando afirmado que todos os funcionários da agência em que o Gerente Adjunto exerce suas atividades conhecem os valores organizacionais, 43,5% dos Gerentes Adjuntos concordaram, 11,3% concordaram plenamente, 25,4% ficaram indecisos, 17,5% discordaram da afirmativa.

Tabela 20 – Conhecimento do Significado dos Valores Organizacionais

Escore	N.º Citações	Frequência
1	37	20,9
2	98	55,4
3	36	20,3
4	1	0,6
5	1	0,6
Não responderam	4	2,3
Total	177	100

Ao afirmar-se que o Gerente Adjunto possui conhecimento do significado formal dos Valores Organizacionais instituídos pelo Barrisul, 55,4% deles posicionaram-se no escore 2 – concordo, e 20,9% no escore 1- Concordo Plenamente, indicando que a grande maioria conhece o significado formal dos Valores Organizacionais.

Tabela 21 – O Gerente Adjunto assume os Valores Organizacionais

Escore	N.º Citações	Frequência
1	78	44,1
2	79	44,6
3	15	8,5
4	1	0,6
5	1	0,6
Não responderam	3	1,7
Total	177	100

Quando afirmado que no exercício da sua função o Gerente Adjunto assume os Valores Organizacionais instituídos pela empresa, a ponto de considerá-los no seu processo decisório, 44,6% dos profissionais concordaram e 44,1% concordaram plenamente com a afirmativa, significando comprometimento dos Gerentes Adjuntos com o conjunto de Valores Organizacionais.

Tabela 22 – Explicitação do significado dos Valores Organizacionais

Escore	N.º Citações	Frequência
1	26	14,7
2	97	54,8
3	43	24,3
4	8	4,5
5	1	0,6
Não responderam	2	1,1
Total	177	100

Os dados da tabela demonstram que 54,8% dos Gerentes Adjuntos concordam que os significados dos valores organizacionais foram explicitados de tal forma a permitir uma correta compreensão dos mesmos, e 14,7% concordam plenamente. Estes posicionamentos confirmam os dados apresentados na tabela 20, na qual 76,3% dos Gerentes Adjuntos afirmam conhecer o significado formal dos Valores Organizacionais, o que nos faz acreditar que as estratégias adotadas pela organização para divulgação e assimilação do conjunto de Valores Organizacionais pelos Gerentes Adjuntos produziram resultados positivos.

Tabela 23 – Assimilação dos Valores Organizacionais

Escore	N.º Citações	Frequência
1	60	33,9
2	90	50,8
3	22	12,4
4	2	1,1
5	1	0,6
Não responderam	2	1,1
Total	177	100

Ao realizar-se a afirmativa de que os Valores Organizacionais foram assimilados pelo Gerente Adjunto, a ponto de servirem como referência nas atitudes e relacionamentos tanto com clientes como internamente, a grande maioria posicionou-se entre os escores 2 – concordo (50,8%) e escores 1 – concordo plenamente (33,9%).

Tabela 24 – Problemas na implantação dos Valores Organizacionais

Escore	N.º Citações	Frequência
1	12	6,8
2	77	43,5
3	59	33,3
4	22	12,4
5	4	2,3
Não responderam	3	1,7
Total	177	100

Quando indagados sobre a ocorrência de problemas na implantação dos Valores Organizacionais, 43,5% dos Gerentes Adjuntos concordam que os problemas ocorreram e 33,3% ficaram indecisos ao posicionarem-se sobre a afirmativa. Trabalhar com os Valores Organizacionais requer maior nível de conhecimento, e talvez o fato de 50,3% dos Gerentes Adjuntos da instituição possuírem apenas até o Ensino Médio, tenha influenciado no desenvolvimento de ações que objetivavam a implantação dos conceitos dos Valores Organizacionais e sua incorporação na cultura do banco.

Tabela 25 – Substituição periódica da Diretoria e a descontinuidade Administrativa

Escore	N.º Citações	Frequência
1	66	37,3
2	54	30,5
3	27	15,3
4	20	11,3
5	7	4,0
Não responderam	3	1,7
Total	177	100

Com percentuais de 37,3% para concordo plenamente e 30,5% para concordo, os Gerentes Adjuntos posicionaram-se positivamente que a substituição da Diretoria a cada quatro anos contribui para a descontinuidade Administrativa. Cabe salientar que o processo de substituição da Diretoria é decorrente da própria constituição acionária da empresa, na qual o Estado do Rio Grande do Sul detém o poder acionário.

Tabela 26 – Institucionalização dos Valores Organizacionais contribui na gestão

Escore	N.º Citações	Frequência
1	47	26,6
2	101	57,1
3	21	11,9
4	6	3,4
5	0	0,0
Não responderam	2	1,1
Total	177	100

Com 57,1% das respostas situadas no escore 2 – concordo, e 26,6% no escore 1 – concordo plenamente, pode-se afirmar que a grande maioria dos Gerentes Adjuntos concorda que a institucionalização dos Valores Organizacionais contribuem na gestão da unidade.

Tabela 27 – Mudanças no comportamento gerencial

Escore	N.º Citações	Frequência
1	63	35,6
2	85	48,0
3	13	7,3
4	11	6,2
5	3	1,7
Não responderam	2	1,1
Total	177	100

Verifica-se que a maioria dos Gerentes Adjuntos 48,0% concorda que há evidências de mudança no seu comportamento, a ponto das mesmas serem percebidas pelos funcionários. Esta posição é acompanhada por 35,6% que concordam plenamente com a afirmativa. Estes dados reforçam a interpretação da tabela 23, na qual 84,7% dos Gerentes Adjuntos consideram que ocorreu assimilação dos Valores Organizacionais, a ponto destes servirem como orientadores nas suas atitudes e relacionamentos com clientes e funcionários.

Tabela 28 – Escores médios da parte II – Conhecimento da Missão, Objetivos e Valores Organizacionais.

Questão	Frequência em cada escore						Média Escore	
	1	2	3	4	5	Ñ Res.		
2.1	Conhecimento da missão	63,2	31,6	2,3	0,0	0,6	2,3	1,39
2.2	Consideração da missão nos planos de metas e ações	35,6	52,0	6,8	2,2	1,1	2,3	1,79
2.3	Os objetivos do banco são claramente enunciados	21,5	50,3	18,1	6,8	1,1	2,3	2,14
2.4	A definição dos objetivos é realizada de forma participativa	15,8	50,8	19,2	8,5	1,7	4,0	2,26
2.5	A incorporação dos VO qdo incorporados na cultura contribuem para aumentar a competitividade	45,2	45,8	6,8	0,0	0,6	1,7	1,63
2.6	Os Valores Organizacionais são de conhecimento dos funcionários da agência	11,3	43,5	25,4	17,5	1,1	1,1	2,53
2.7	Conhecimento do significado formal Valores Organizacionais	20,9	55,4	20,3	0,6	0,6	2,3	2,02
2.8	Assumir os Valores Organizacionais	44,1	44,6	8,5	0,6	0,6	1,7	1,67
2.9	O significado Valores Organizacionais foi explicitado	14,7	54,8	24,3	4,5	0,6	1,1	2,21
2.10	O Gerente Adjunto assimilou os Valores Organizacionais	33,9	50,8	12,4	1,1	0,6	1,1	1,82
2.11	Ocorreram problemas na implantação dos Valores Organizacionais	6,8	43,5	33,3	12,4	2,3	1,7	2,59
2.12	Substituição da Diretoria do banco contribui para descontinuidade Administrativa	37,3	30,5	15,3	11,3	4,0	1,7	2,13
2.13	A institucionalização dos Valores Organizacionais contribui na gestão	26,6	57,1	11,9	3,4	0,0	1,1	1,92
2.14	Ocorreram mudanças no comportamento gerencial	35,6	48,0	7,3	6,2	1,7	1,1	1,89
	Média Geral	29,5	47,0	15,1	5,4	1,2	1,8	2,0
	Média desconsiderando-se questão 2.11	31,2	47,3	13,7	4,9	1,1	1,8	1,95

Neste bloco, através de 14 questões afirmativas, buscou-se identificar o conhecimento e comprometimento dos Gerentes Adjuntos com a implantação e disseminação da missão, objetivos e Valores Organizacionais, com vista a proporcionar a incorporação destes conceitos na cultura do banco. As médias dos escores, apresentada na tabela 26, evidenciam que os Gerentes Adjuntos conhecem o processo e seus conceitos, consideram e assumem a missão e os significados dos Valores Organizacionais levando-os em conta no seu processo de planejamento e tomada de decisão, pois em média, 47,3% dos respondentes

concordaram com as afirmativas e 31,2% concordaram plenamente, representando um grau de concordância de 78,5%.

No cálculo da média dos escores foi desconsiderada a afirmativa que avaliava a ocorrência de problemas na implantação dos Valores Organizacionais, na qual 43,5% dos Gerentes Adjuntos concordaram com a mesma, pois segundo os resultados das outras treze afirmativas as dificuldades ocorridas não impediram o alcance dos objetivos.

Resumindo, os dados levantados na parte dois do questionário e apresentados nas tabelas, evidenciam que os Gerentes Adjuntos possuem conhecimento e comprometem-se com a missão, com os objetivos e com os Valores Organizacionais, de forma a considerá-los no seu processo administrativo.

#### **4.3. Pergunta de pesquisa: Qual a visão dos Gerentes Adjuntos sobre o significado dos Valores Organizacionais?**

Este tópico apresenta a análise dos dados obtidos na terceira parte do questionário de pesquisa, cujo objetivo é identificar o significado, para os Gerentes Adjuntos, de cada um dos Valores Organizacionais instituídos pela organização.

A análise também é feita através da verificação das áreas da escala de Likert onde são feitas as médias das respostas obtidas. A média representa a medida de tendência dos Gerentes Adjuntos para cada afirmativa realizada sobre o significado de cada Valor Organizacional. Nesta configuração, as respostas variam de um posicionamento de concordância plena, até o posicionamento de discordância total. Assim, a localização das médias na área de concordância positiva, do ponto 1 (um) ao ponto 2 (dois) da escala, indica que a afirmativa tem um grau de concordância plena. Do ponto 2 (dois) ao ponto 3 (três) indica uma tendência medianamente positiva quanto à afirmativa. O ponto 3 (três) indica indecisão do Gerente Adjunto quanto à afirmativa. Na área de caracterização negativa, a afirmativa cuja média situa-se do ponto 3 (três) ao ponto 4 (quatro) da escala, indica uma tendência mediana de discordância, enquanto do ponto (4) quatro ao ponto 5 (cinco), indica uma tendência de total discordância com a afirmativa realizada.

#### 4.3.1. Comprometimento

Para avaliar o significado do Valor Organizacional Comprometimento foram realizadas afirmativas sobre cinco pontos centrais que envolvem o posicionamento do Gerente Adjunto quanto a: Assumir os objetivos da instituição, aceitação dos objetivos e Valores Organizacionais e sua crença nos mesmos, desejo de envolvimento e dedicação para atingir os objetivos, desejo de manutenção do seu vínculo empregatício, e alterações no comportamento e atitudes após implantação do conjunto de Valores Organizacionais.

Tabela 29 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Comprometimento

Questão	Frequência em cada escore					Ñ Res.	Média Escore
	1	2	3	4	5		
3.1.1 Assumir os Valores Organizacionais	68,9	28,2	0,0	0,6	0,6	1,7	1,33
3.1.2 Acreditar e aceitar os Objetivos e Valores Organizacionais	43,5	48,0	5,1	1,1	0,0	2,3	1,63
3.1.3 Desejo de envolvimento e dedicação	60,5	32,2	2,3	2,8	0,0	2,3	1,46
3.1.4 Desejo de manter vínculo empregatício	81,9	13,0	1,1	0,0	1,1	2,8	1,2
3.1.5 Alterações no comportamento e atitudes	33,9	50,8	8,5	2,8	1,1	2,8	1,83
Média Geral	57,7	34,4	3,4	1,5	0,6	2,4	1,49

1 - Concordo plenamente    2 - Concordo    3 - Indeciso    4 - Discordo    5 - Discordo totalmente

Analisando os dados da tabela 29, constata-se no geral, uma média de 1,49, a qual revela uma tendência de concordância plena dos participantes com as afirmativas propostas para avaliar o significado para os Gerentes Adjuntos do Valor Organizacional Comprometimento.

No fator de análise que buscou identificar se o Gerente Adjunto assume os objetivos da instituição, a ponto de comprometer-se no alcance dos mesmos, a média de 1,33, e cujo escore 1 foi o posicionamento de 68,9 % dos Gerentes Adjuntos, configura-se como uma das mais próxima da concordância plena, significando que os Gerentes Adjuntos assumem os Valores Organizacionais instituídos pela empresas. Quanto ao fator que procurou avaliar se o Gerente Adjunto acredita e aceita os objetivos e Valores Organizacionais, a média ficou em 1,63, indicando uma tendência de concordância com a



afirmativa. Neste fator, 48% dos participantes posicionaram-se no escore 2 - concordo e 43,5% no escore 1 – concordo plenamente. Quanto ao fator, se o Gerente Adjunto sente um forte desejo de envolvimento e dedicação para atingir os objetivos da organização, observa-se que a média de 1,46 indica um posicionamento dos Gerentes Adjuntos de concordância plena com a afirmativa e seu desejo de envolver-se e dedicar-se no alcance dos objetivos, pois, 60,5% posicionarem-se no escore 1 - concordo plenamente, e 32,2% no escore 2 - concordo.

O fator cujo objetivo era avaliar o desejo do Gerente Adjunto de manter seu vínculo empregatício com a empresa, por acreditar nela e nos seu propósitos, apresenta média de 1,2, sendo esta a mais próxima da concordância plena, indicando que os Gerentes Adjuntos acreditam na empresa e nos seus propósitos, pois 81,1% dos participantes posicionaram-se no escore 1 – concordância plena.

Quanto à afirmativa de que foram percebidas alterações no seu comportamento, atitudes e comprometimento após a implantação do conjunto de Valores Organizacionais, a média sobe para 1,83, maior média dos fatores em análise, evidenciando que existem elementos de percepção na mudança do comportamento dos Gerentes Adjuntos.

Com as afirmativas realizadas neste bloco de questões buscou-se identificar o significado do Valor Organizacional Comprometimento, e com os dados apresentados na tabela acima, pode-se afirmar que para os Gerentes Adjuntos do Banrisul, comprometimento tem o significado de aceitar, acreditar, assumir, e comprometer-se com os objetivos e Valores Organizacionais, acreditar na empresa e nos seus propósitos, a ponto de desejar manter-se na organização e também estar aberto às mudanças de atitudes e comportamentos.

#### 4.3.2. Excelência em tudo o que fazemos

Para avaliação do significado do Valor Organizacional Excelência em tudo o que fazemos foram realizadas afirmativas sobre cinco conceitos que envolvem o posicionamento do Gerente Adjunto quanto a: planejamento; critério de seleção de funcionários para realização das diversas atividades de uma agência bancária; acompanhamento e controle das tarefas; cooperação da gerência; incentivo e coordenação dos processos de revisão das rotinas.

Tabela 30 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Excelência em tudo o que fazemos

Questão	Frequência em cada escore						Média Escore
	1	2	3	4	5	N Res.	
3.2.1 Planejamento das ações gerenciais	39,0	54,8	4,0	0,6	0,0	1,7	1,66
3.2.2 Seleção dos funcionários	54,2	38,4	2,8	1,1	1,7	1,7	1,55
3.2.3 Acompanhamento e controle	47,5	46,3	3,4	0,6	0,6	1,7	1,58
3.2.4 Cooperação da gerência	57,6	35,6	2,8	1,1	0,6	2,3	1,48
3.2.5 Incentivo e coordenação do processo de revisão das rotinas	55,4	42,4	0,0	0,6	0,6	1,1	1,47
Média Geral	50,7	43,5	2,6	0,8	0,7	1,7	1,55

1 - Concordo plenamente    2 - Concordo    3 - Indeciso    4 - Discordo    5 - Discordo totalmente

A média geral dos escores situada em 1,55 indica uma tendência de posicionamento dos Gerentes Adjuntos entre concordância plena e concordância com as afirmativas realizadas para avaliar o significado do Valor Organizacional Excelência em tudo o que fazemos, pois 50,7% dos participantes posicionaram-se no escore 1- concordo plenamente e 43,5% no escore 2 – concordo, faixas estas em que posicionaram-se a grande maioria dos respondentes da pesquisa.

Quanto à afirmativa de que o Gerente Adjunto planeja antecipadamente suas ações gerenciais de forma a evitar a improvisação, apresenta média de 1,66, indicando um posicionamento na área positiva da escala proposta, com tendência maior de concordância com a afirmativa, sendo respaldada por 54,8% dos respondentes e 39,0% responderam em grau de concordância plena.

Quanto ao fator de avaliação se o Gerente Adjunto seleciona os funcionários, de acordo com as aptidões e habilidades para a realização das diversas funções, a média de 1,55 demonstra tendência de concordância plena com a afirmativa, pois 54,2% dos Gerentes posicionaram-se no escore 1, seguido de 38,4% com posicionamento de concordo, evidenciando que o critério para alocação dos funcionários nas diversas atividades dentro de uma agência são as habilidades e aptidões apresentadas pelo mesmo.

O terceiro fator de análise do significado de excelência em tudo o que fazemos, referiu-se à realização, pelo Gerente Adjunto, de acompanhamento e controle para certificar-se se as tarefas são executadas de acordo com o planejamento e/ou normas vigentes. A média obtida foi de 1,58 evidenciando uma mediana entre concordância plena e concordância, pois, 47,5% responderam a primeira alternativa e 46,3% posicionaram-se na opção de concordância, nos permitindo afirmar que há acompanhamento e controle no processo de gerenciamento do Gerente Adjunto.

No fator que buscou avaliar a ocorrência de cooperação da gerência com os funcionários para que executem suas atividades da melhor forma possível, a média de 1,48 indica uma tendência forte de concordância com a afirmativa, sendo esta uma das médias que mais se aproxima do ponto máximo de concordância, na qual posicionaram-se 57,6% dos Gerentes Adjuntos, evidenciando que, segundo a visão dos Gerentes Adjuntos, há um clima de cooperação entre a gerência e os funcionários na realização das atividades.

No último item de avaliação deste Valor Organizacional, afirmou-se que o Gerente Adjunto incentiva e coordena o processo de revisão das rotinas, de forma a aumentar a produtividade dos funcionários e da sua unidade. Apresentou uma média de 1,47 demonstrando tendência de concordância plena dos Gerentes Adjuntos, pois 55,4% deles posicionaram-se no escore 1 – concordo plenamente e 42,4% no escore 2 – concordo.

Com as respostas obtidas no conjunto de afirmativas realizadas para avaliar o significado de Excelência em tudo o que fazemos, pode-se afirmar que para os Gerentes Adjuntos do Banrisul, o significado deste Valor Organizacional envolve conceitos de: planejamento das ações gerenciais, seleção e alocação dos funcionários nas diversas atividades da agência usando como critério para esta distribuição as habilidades apresentadas pelos funcionários, realização de acompanhamentos e controles para certificar-se de que as tarefas estão sendo realizadas de acordo com o planejado, cooperação, incentivo e coordenação das atividades e revisão das rotinas, objetivando aumentar a produtividade.

### 4.3.3. Espírito empreendedor

Para a avaliação do significado do Valor Organizacional Espírito Empreendedor, foram realizadas quatro afirmativas objetivando obter o posicionamento do Gerente Adjunto no que se refere à: reavaliação constante das estratégias, busca de novas informações e identificação de características de empreendedor no Gerente Adjunto.

Tabela 31 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Espírito Empreendedor

Questão	Frequência em cada escore						Média Escore
	1	2	3	4	5	Ñ Res.	
3.3.1 Revisão constante das estratégias	46,9	50,3	1,1	0,0	0,6	1,1	1,55
3.3.2 Persistência, autoconfiança e criatividade	52,5	44,1	1,7	0,6	0,6	0,6	1,52
3.3.3 Busca a realização dos objetivos	50,8	44,6	2,8	1,1	0,0	0,6	1,54
3.3.4 Renovação constante dos processos Administrativos	49,2	44,6	4,0	0,0	1,1	1,1	1,58
Média Geral	49,8	45,9	2,4	0,4	0,6	0,9	1,55

1 - Concordo plenamente    2 - Concordo    3 - Indeciso    4 - Discordo    5 - Discordo totalmente

Analisando-se a tabela acima, constata-se no geral, uma média de 1,55 a qual revela um posicionamento de concordância forte dos participantes com as afirmativas propostas para se analisar o significado do Valor Organizacional Espírito Empreendedor, pois 95,7% dos participantes posicionaram-se nos escore 1 e 2, os quais representam: concordo plenamente e concordo respectivamente.

Quanto à afirmativa realizada para identificar se o Gerente Adjunto reavalia constantemente suas estratégias, buscando novas informações para melhorar as atividades, a média de 1,55 revela um forte sentimento de concordância com a afirmativa, pois 50,2% dos participantes posicionaram-se no escore 2 – concordo, e 46,9% no escore 1 – concordo plenamente, demonstrando que há interesse e busca por parte do Gerente Adjunto de novas formas de gestão da sua unidade.

No fator que buscou identificar características de empreendedor no Gerente Adjunto, no que diz respeito à persistência, autoconfiança e criatividade, a média alcançada foi de 1,52, com tendência para o grau de concordância plena, pois 52,5% dos participantes optaram pelo escore 1, e 44,1% pelo escore 2 – concordo; portanto os Gerentes Adjuntos demonstram habilidade de incentivo à criatividade, à autoconfiança e à persistência na realização das atividades e alcance dos objetivos desejados pela instituição.

No que se refere ao estabelecimento de objetivos e o desenvolvimento de ações efetivas que busquem a sua realização, a média obtida foi de 1,54, com tendência de concordância plena, uma vez que 50,8% dos Gerentes Adjuntos posicionaram-se no escore 1 e 44,6 no escore 2 – concordo, evidenciando que, quando estabelecidos os objetivos, o alcance dos mesmos passa a ser uma constante para os Gerentes Adjuntos.

Quanto ao quarto fator de avaliação, no qual afirmou-se que o Gerente Adjunto do Banrisul caracteriza-se como um profissional que se destaca pela renovação constante de seus processos administrativos, buscando incorporar novos valores e procedimentos organizacionais, a média alcançada foi 1,58, com percentuais de 49,8% no escore 1 – concordância plena e 45,9% no escore 2 – concordância, demonstrando ser o Gerente Adjunto um profissional flexível às mudanças impostas e necessárias para o cenário competitivo que instalou-se no setor bancário na década de 90. Este posicionamento pode ser influenciado pela renovação ocorrida no quadro de Gerentes Adjuntos, pois conforme demonstrado na tabela 12, 66,6% dos Gerentes Adjuntos exercem o cargo a menos de seis anos.

Diante das respostas apresentadas na tabela 31, do grau de confiança e firmeza das respostas, e de que 95,7% dos participantes posicionaram-se nos escore 1 e 2, pode-se afirmar que para os Gerentes Adjuntos do Banrisul espírito empreendedor significa busca de novas formas de gestão, através da reavaliação e renovação constante das suas estratégias e processos Administrativos, criatividade, autoconfiança e persistência no alcance dos objetivos organizacionais, bem como abertura para as mudanças e incorporação de novos Valores Organizacionais. Cabe salientar que características como inovação, firmeza de propósitos, persistência, criatividade, busca constante de novas informações e abertura para mudança são características importantes para a gestão estratégica, para as transformações culturais necessárias e desejadas pelas organizações; e por serem os Gerentes Adjuntos os responsáveis pelo processo de liderança e direcionamento das equipes de trabalho, este

conjunto de características pode contribuir significativamente para a incorporação do conjunto de valores priorizados pela instituição, na cultura organizacional.

#### 4.3.4. Ética

Vivemos em uma era de turbulência, em que mudanças profundas e radicais, especialmente nos valores pessoais e sociais, se dão de forma acelerada. Neste contexto, discutir o termo ética e as implicações de um comportamento ético passou a ser uma constante nas organizações, especialmente quando se trata de instituições governamentais como é o caso da organização objeto deste estudo, o Banrisul. Com objetivo de identificar o significado do termo ética e ao mesmo tempo auferir a existência de um comportamento ético dos Gerentes Adjuntos do Banrisul, realizaram-se quatro afirmativas, cujos resultados são demonstrados na tabela 32 e analisados em seguida.

Tabela 32 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Ética

Questão	Frequência em cada escore					Média Escore	
	1	2	3	4	5		Ñ Res.
3.4.1 Compartilhamento dos méritos pelo alcance dos objetivos	85,3	14,1	0,0	0,0	0,0	0,6	1,14
3.4.2 Crescimento profissional alicerçado em valores como: honestidade e responsabilidade	97,2	2,3	0,0	0,0	0,0	0,6	1,02
3.4.3 Preocupação com semelhantes (clientes, funcionários e parceiros).	89,8	9,0	0,0	0,6	0,0	0,6	1,11
3.4.4 Consideração da responsabilidade social do banco.	55,4	35,6	5,1	1,1	1,7	1,1	1,57
Média Geral	82,0	15,3	1,3	0,3	0,4	0,7	1,21

1 - Concordo plenamente    2 - Concordo    3 - Indeciso    4 - Discordo    5 - Discordo totalmente

Analisando os dados da tabela 32, constata-se uma média geral de 1,21, significando um posicionamento de concordância muito forte dos Gerentes Adjuntos em relação às afirmativas realizadas, uma vez que 81,9% optaram pelo escore 1 – concordância plena e outros 15,2% pelo escore 2 – concordo.

No fator de análise em que se buscou identificar o compartilhamento dos méritos pela realização dos objetivos organizacionais com a equipe de trabalho, a média de 1,14, nos permite afirmar que, segundo os Gerentes Adjuntos, esses méritos são efetivamente compartilhados com a equipe.

Quanto à afirmativa de que a busca de crescimento profissional é alicerçada em valores como honestidade, ética e responsabilidade, os Gerentes Adjuntos foram unânimes em concordar plenamente (97,2%) com ela, evidenciando que não estão dispostos a crescer na carreira a qualquer custo.

Quando afirmado que nas ações do Gerente Adjunto identifica-se compromisso e preocupação com seus semelhantes (clientes, funcionários e parceiros), a média obtida de 1,11 demonstra um posicionamento positivo forte na escala proposta, pois 89,8% das respostas foram no escore 1 e 9% no escore 2, demonstrando que há um sentimento de preocupação do Gerente Adjunto na formação de relações harmoniosas e de comprometimento com as pessoas envolvidas com a empresa.

No fator que se buscava avaliar se a responsabilidade social do banco é considerada na relação do Gerente Adjunto com os clientes, a média obtida de 1,57, apesar de ser a mais distante da concordância plena entre os fatores de análise do significado deste Valor Organizacional, ainda demonstra um grau de concordância elevado. Considerar o caráter de banco público estadual do Banrisul, e a afinidade dos Gerentes Adjuntos com a responsabilidade social da empresa é fundamental para que a instituição desenvolva os programas de cunho social que são de sua responsabilidade.

Com o conjunto de respostas demonstradas na tabela 32, pode-se afirmar que para os Gerentes Adjuntos do Banrisul o conceito de ética está relacionado com o compartilhar com a equipe de trabalho os méritos recebidos, preocupar-se com a satisfação dos seus semelhantes e grupos de interesse (funcionários, clientes e parceiros), e comprometer-se com a responsabilidade social da empresa. A média geral de 1,21, permite concluir que há entre os Gerentes Adjuntos uma preocupação em manter um comportamento ético, apesar das exigências de competição, tanto pessoal por crescimento dentro das organizações, como pela necessidade de realização de resultados no complexo ambiente de atuação dos bancos.

#### 4.3.5. Valorização do ser humano

No momento em que as organizações realizam discursos de que o seu maior patrimônio é composto pelo capital intelectual, representado pela capacidade de geração e entrega de novas alternativas aos clientes, avaliar como e com que conceitos as pessoas são valorizadas dentro das empresas, torna-se uma questão fundamental. Para avaliar o conceito deste Valor Organizacional, foram realizadas cinco afirmativas envolvendo a existência de instrumentos e a realização de atividades de reconhecimento, incentivo para as pessoas participarem do processo de gestão, a consideração destas sugestões e contribuições dos funcionários no processo de planejamento e o desenvolvimento de programas que proporcionem melhoria da qualidade de vida do empregado.

Tabela 33 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional:  
Valorização do ser humano

Questão	Frequência em cada escore						Média Escore
	1	2	3	4	5	Ñ Res.	
3.5.1 Como gestor de RH realiza atividades de reconhecimento	52,5	42,4	5,1	0,0	0,0	0,0	1,53
3.5.2 Incentiva as pessoas a participar	61,6	36,2	2,3	0,0	0,0	0,0	1,41
3.5.3 As contribuições e sugestões são consideradas no planejamento	66,1	27,7	4,0	2,3	0,0	0,0	1,42
3.5.4 Há instrumentos para o reconhecimento aos funcionários	8,5	33,9	31,6	20,9	4,5	0,6	2,79
3.5.5 Desenvolve na unidade programas para melhorar a qualidade de vida	11,9	45,8	27,1	12,4	2,3	0,6	2,47
Média Geral	40,1	37,2	14,0	7,1	1,4	0,2	1,92

1 - Concordo plenamente    2 - Concordo    3 - Indeciso    4 - Discordo    5 - Discordo totalmente

Os dados da tabela cuja média geral apurada de 1,92, demonstra que as respostas das afirmativas situam-se no intervalo positivo da escala de valores, com tendência para o grau de concordância.

No que se refere à afirmativa de que o Gerente Adjunto, na qualidade de gestor de Recursos Humanos na unidade, realiza atividades de reconhecimento aos funcionários por mérito na realização do trabalho, a média de 1,53 mostra que na percepção do Gerente Adjunto são realizadas atividades na unidade, que reconheçam o trabalho desenvolvido pelos



funcionários. Esta média é reforçada pelo percentual de 52,5% que se posicionaram no escore 1- concordo plenamente e 42,4% no escore 2 – concordo.

Quanto ao incentivo para os funcionários participarem dando opiniões e contribuições, e a consideração destas no processo de planejamento, as duas afirmativas apresentam média semelhante de 1,4, localizando-se na área de concordância plena na escala de valores; permitindo concluir-se que ocorre um processo de participação dos funcionários no planejamento das ações. Este posicionamento de abertura dos Gerentes Adjuntos é importante, pois quanto mais as pessoas participarem na definição dos planos de metas e ações, maior será o comprometimento delas com o alcance dos objetivos propostos.

No que se refere ao desenvolvimento de programas destinados a melhorar a qualidade de vida dos funcionários, e/ou prevenção de doenças ocupacionais, a média de 2,47 indica uma tendência medianamente positiva quanto à concordância com a afirmativa. Salienta-se que 27,1% dos Gerentes Adjuntos sentiram-se indecisos ao responder a questão, podendo evidenciar que esta questão precisa ser mais bem conceituada e trabalhada, pois a incidência destas doenças é significativa no trabalhador bancário.

Quando afirmado que há no Banrisul instrumentos que proporcionam o reconhecimento aos funcionários, a média de 2,79 revela uma tendência de indecisão do Gerente Adjunto quanto ao ponto em análise. Os percentuais de distribuição das respostas demonstram um grau de concordância de 33,9%, indecisão 31,6%, e 20,9% consideram que não há instrumentos para reconhecimento pela dedicação dos funcionários. Possivelmente este posicionamento é decorrente da cultura de que o reconhecimento restringe-se ao reconhecimento salarial, e o fato de a instituição não possuir um sistema de remuneração variável, bem como o processo de redução de níveis hierárquicos limitou as expectativas de crescimento de muitas pessoas.

Com as respostas obtidas neste bloco de alternativas, pode-se afirmar que para o gerente Adjunto do Banrisul, a valorização do ser humano engloba conceitos de incentivo à participação, à consideração das opiniões e contribuições, e ao reconhecimento.

#### 4.3.6. Honestidade

Para avaliar o significado do Valor Organizacional Honestidade foram realizadas afirmativas envolvendo os conceitos de coerência nas avaliações funcionais, desenvolvimento de ações de combate à corrupção dentro da empresa e cumprimento das instruções normativas, via cedência de cartões e senhas de supervisor para operacionalização dos sistemas, as quais são de responsabilidade do Gerente Adjunto.

Tabela 34 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Honestidade

Questão	Frequência em cada escore						Média Escore
	1	2	3	4	5	Ñ Res.	
3.6.1 O processo de avaliação funcional espelha a realidade do desempenho de cada empregado	52,0	37,9	4,5	3,4	1,1	1,1	1,62
3.6.2 Desenvolvimento de ações de combate a corrupção	76,8	18,1	4,0	0,0	0,6	0,0	1,28
3.6.3 Repasse de cartão e senha de supervisor para os funcionários	18,6	23,7	7,3	22,0	27,7	0,6	3,16
Média Geral	49,2	26,6	5,3	8,5	9,8	0,6	2,02

Analisando os dados da tabela acima, a média de 2,02 identifica um posicionamento na parte positiva da tabela de avaliação proposta, com tendência à concordância com as afirmativas realizadas. Quanto à afirmativa que propunha que o processo de avaliação, realizado pelo Gerente Adjunto, espelhasse a realidade do desempenho de cada empregado, a média de 1,62 demonstra uma tendência de concordância com a mesma, significando que segundo a ótica dos Gerentes Adjuntos o sistema de avaliação funcional está sendo realizado dentro dos critérios estabelecido e com a coerência e responsabilidade requerida. A média de 1,28, observada na afirmativa de que o Gerente Adjunto realiza ações objetivando impedir o desenvolvimento da corrupção dentro da empresa, espelha um grau de elevado posicionamento positivo e concordância plena, pois 76,8% dos Gerentes Adjuntos optaram pela alternativa 1 para sua resposta, significando que são desenvolvidas ações no ambiente das agências que buscam o combate à corrupção. No que se refere ao repasse de cartão e senhas pessoais aos funcionários para operarem os sistemas, percebe-se um distribuição de respostas nas quatro alternativas, pois 18,6% concordam plenamente, 23,7 concordam que repassam seus cartões e senhas, 22% discordam e 27,7% discordam

totalmente da afirmativa. Estes posicionamentos revelam a complexidade do tema, uma vez que segundo as instruções internas da empresas, os cartões e senhas são de uso pessoal dos Gerentes.

Com esse conjunto de respostas, pode-se dizer que para os Gerentes Adjuntos honestidade está relacionada com respeito, sinceridade e profissionalismo na realização do processo de avaliação, e o desenvolvimento de ações de combate à corrupção dentro da organização.

#### 4.3.7. Satisfação do Cliente

Para identificação do significado do Valor Organizacional Satisfação do Cliente, foram realizadas seis afirmativas envolvendo a satisfação das necessidades dos clientes pela existência de estrutura tecnológica adequada, oferecimento de alternativas avançadas em produtos e serviços financeiros, de acordo com as exigências do ambiente externo, a existência de mecanismos e realização periódica de medições da satisfação dos clientes, e a consideração das reclamações e/ou sugestões dos clientes na melhoria dos processos.

Tabela 35 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional:  
Satisfação do cliente

Questão	Frequência em cada escore						Média Escore
	1	2	3	4	5	Ñ Res.	
3.7.1 A estrutura tecnológica do Banrisul atende as necessidades dos clientes.	1,7	20,9	14,1	46,3	16,9	0,0	3,56
3.7.2 Existência de mecanismos para medir o grau de satisfação do cliente.	7,9	35,6	22,0	28,2	5,6	0,6	2,88
3.7.3 São realizadas, em cada unidade de negócios, medições periódicas da satisfação dos clientes.	7,3	34,5	20,3	28,2	9,0	0,6	2,97
3.7.4 As reclamações e/ou sugestões dos clientes são consideradas para melhoria dos processos.	33,3	55,4	6,2	4,0	1,1	0,0	1,84
3.7.5 Quando um cliente reclama ou realiza uma sugestão é mantido contato com ele para agradecer ou para pedir esclarecimentos.	33,9	42,9	10,7	10,2	2,3	0,0	2,04
3.7.6 O Banrisul apresenta periodicamente aos seus clientes alternativas avançadas em produtos e serviços financeiros.	20,9	58,2	14,1	5,6	0,6	0,6	2,06
Média Geral	17,5	41,3	14,6	20,4	5,9	0,3	2,56

Quando avaliado se a estrutura tecnológica de equipamentos do Bannisul atendem as necessidades dos clientes, a média de 3,56 indica uma tendência de discordância em relação à mesma, pois na distribuição de frequência, 46,3% posicionaram-se no escore 4 – discordo, 16,9% discordaram totalmente, enquanto 20,9% concordaram que a estrutura atende as necessidades dos clientes.

No que se refere à existência de mecanismos para medir o grau de satisfação dos clientes, e analisando a média de 2,88, apesar de ela localizar-se na parte positiva da escala de avaliação, percebe-se uma tendência ao ponto 3, o qual representa um posicionamento de indecisão quanto à afirmativa. A distribuição de frequência das respostas demonstra esse posicionamento, pois 35,6% responderam que estes mecanismos existem, 28,2 discordaram da afirmativa e 22% ficaram indecisos ao responder a questão.

Quanto à afirmação de que, na unidade de trabalho do Gerente Adjunto, são realizadas medições periódicas do grau de satisfação dos clientes, a média obtida de 2,97 evidencia um posicionamento de concordância, com tendência à indecisão. A distribuição de frequência das respostas demonstra que 34,5% dos gerentes afirmam realizar periodicamente a medição da satisfação dos clientes, 28,2% discordam da afirmativa e 20,3% sentiram-se indecisos quanto à afirmativa. A distribuição das respostas nos leva a crer que não há um processo sistemático e padronizado de acompanhamento da satisfação dos clientes, e que é gerenciado pela empresa de forma ampla, objetivando identificar possibilidade de melhoria nos seus produtos, processos e no atendimento.

No que se refere à consideração das reclamações e sugestão dos clientes, nas melhorias dos processos, a média de 1,84 situa-se na parte positiva da escala de avaliação, com tendência ao grau de concordância, pois este foi o posicionamento de 55,4% dos Gerentes Adjuntos e outros 33,3% posicionaram-se no escore 1 – concordância plena.

Quanto ao fator de que quando um cliente efetua uma reclamação ou oferece uma sugestão é mantido contato com ele para agradecimento ou esclarecimento, a média obtida de 2,04 demonstra um grau de concordância com a afirmativa, pois 42,9% dos Gerentes Adjuntos posicionaram-se no escore 2 e 33,9% no escore 1. Com estes percentuais de concordância pode-se constatar que é um procedimento regular dos Gerentes Adjuntos

oferecer esclarecimentos e/ou agradecimento pelas críticas e sugestões oferecidas pelos clientes.

No que se refere à afirmativa de que o Banrisul apresenta, aos seus clientes, alternativas avançadas em produtos e serviços financeiros, a média de 2,56 obtidas para esse fator de análise, coloca-o na parte positiva da escala. Isso corresponde afirmar que, para os Gerentes Adjuntos, as soluções tecnológicas e de novos produtos financeiros apresentados pela empresa está atendendo as necessidades dos clientes.

Pelos dados apresentados na tabela 35, tanto em termos de médias dos escores em cada fator de análise e percentuais de distribuição das respostas, pode-se concluir que, para o Gerente Adjunto do Banrisul, satisfação dos clientes está relacionada a possuir instrumentos e realizar medições periódicas da satisfação dos mesmos, acolher as reclamações e sugestões, proporcionando os esclarecimentos necessários e considerando-as nas melhorias dos processos, dispor de uma estrutura tecnológica que atenda as exigências e necessidade dos clientes, e apresentar periodicamente novas soluções e alternativas em produtos e serviços financeiros.

#### 4.3.8. Zelo pela imagem

Na avaliação do significado, para os Gerentes Adjuntos, do significado do Valor Organizacional Zelo pela Imagem, foram realizadas cinco afirmativas que buscaram identificar neste profissional o sentimento e desenvolvimento de ações que visam preservar a imagem da instituição na sua comunidade.

Tabela 36 – Respostas dos Gerentes Adjuntos quanto ao significado do Valor Organizacional: Zelo pela Imagem

Questão	Frequência em cada escore						Média Escore
	1	2	3	4	5	Ñ Res.	
3.8.1 A imagem do Banrisul desperta sentimento de orgulho em seus clientes	36,2	48,0	10,7	2,3	0,6	2,3	1,80
3.8.2 Realização de melhorias constantes no ambiente da agência e espaços em que esteja expresso o nome da empresa.	31,1	52,0	9,0	4,0	1,7	2,3	1,91
3.8.3 Realização de acompanhamento da imagem do Banrisul na comunidade.	36,2	42,9	11,3	4,0	3,4	2,3	1,93
3.8.4 Atualização de cartazes e folders expostos na agência.	70,6	24,9	1,7	1,1	0,0	1,7	1,32
3.8.5 A troca de Slogam no Marketing Institucional da empresa confunde e prejudica o posicionamento da maca Banrisul na mente do consumidor	13,6	29,4	20,3	27,7	7,3	1,7	2,86
Média Geral	37,5	39,5	10,6	7,8	2,6	2,0	1,96

No fator que buscou identificar a percepção dos Gerentes Adjuntos, afirmando que a imagem do Banrisul desperta sentimento de orgulho nos seus clientes, a média obtida de 1,80 demonstra um forte sentimento de concordância com a mesma, pois percentualmente 48% posicionaram-se no escore 2 e 36,2% no escore 1 – concordo plenamente.

No que diz respeito à troca de Slogan no Marketing Institucional da empresa, há confusão no posicionamento e fixação da imagem do Banrisul na mente dos clientes, e ocorre uma distribuição de respostas em todos os escores proposto na escala, havendo posicionamento de 43% que concordam com a afirmativa e 35% que consideram que as trocas não têm influência na identificação dos clientes com o Banco.

Quando avaliado se o Gerente Adjunto realiza periodicamente melhorias em canteiros, estacionamentos, calçadas, ou espaços em que estejam expressos o nome e a publicidade da empresas, a média alcançada de 1,91, demonstra um grau de concordância com a afirmativa, pois 83,1% dos Gerentes Adjuntos responderam entre os escores 1 e 2, evidenciando que há uma preocupação efetiva com a preservação da imagem externa da instituição.

No fato de análise em que se afirmou que os cartazes e os folders expostos na agências estão sempre atualizados, a média de 1,32 evidência que há um gerenciamento

efetivo desta rotina por parte dos Gerentes Adjuntos, pois 95,5% posicionaram-se na área de concordância e destes 70,6% responderam no escore 1 – concordo plenamente.

No que se refere a realizar acompanhamento da imagem do Bannisul na sua comunidade, a média do fator foi 1,93, representando que os Gerentes Adjuntos realizam acompanhamento da imagem da instituição em cada praça onde a empresa possui representação. Esta forma de controle é importante, pois, apesar de a empresa possuir uma agência de publicidade que gerencia a marca Bannisul, o acompanhamento em cada comunidade pela gerência, permite associar a marca do banco em eventos e características locais e regionais.

Pelos dados apresentados na tabela acima, pode-se concluir que, para os Gerentes Adjuntos, zelo pela imagem tem como significado a realização de acompanhamento da imagem da empresa na sua comunidade, manter e realizar melhorias nas agências e espaços publicitários ocupados pela empresa, e atualização constante das peças publicitárias utilizadas.

Com os dados apresentados neste item 4.3, pode-se concluir que os Gerentes Adjuntos possuem um referencial do quadro de significado dos Valores Organizacionais instituídos no processo de planejamento estratégico desenvolvido pelo Bannisul. A existência deste referencial é importante para disseminação e incorporação dos valores na cultura do banco.

#### **4.4. Pergunta de pesquisa: Quais as ações administrativo-organizacionais úteis para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais?**

O sucesso de todo processo de planejamento, que objetiva redirecionar os rumos de uma organização, passa necessariamente por mudanças na Cultura Organizacional, e portanto, exigem um processo planejado e sistemático de ações que permitam trabalhar os elementos da cultura, de forma que as pessoas envolvidas percebam a importância do processo, comprometam-se com a missão, com os objetivos e com os Valores Organizacionais, passando a incorporar esses novos conceitos, nas suas ações diárias e na cultura da empresa.

Neste bloco de afirmativas procurou-se identificar se a organização proporcionou treinamento para auxiliar no processo de incorporação dos Valores Organizacionais na cultura do banco; se existem instrumentos de controle e se este controle é realizado por parte da Direção da empresa e dos Gerentes Adjuntos, sobre o processo de institucionalização dos Valores Organizacionais; se o Gerente Adjunto sente-se líder e exerce esta liderança de forma a conduzir o processo para o alcance dos objetivos, e para a realização sistemática de atividades motivacionais, objetivando reforçar a importância do processo e da internalização dos Valores Organizacionais.

Para identificar o posicionamento dos Gerentes Adjuntos neste bloco de questões afirmativas, utilizaram-se as áreas da escala de valores de Likert, com a mesma configuração de respostas e sistemática de análise desenvolvida nas partes II e III, anteriormente apresentadas.

Tabela 37 – Posicionamento dos Gerentes Adjuntos quanto ao desenvolvimento de ações administrativos-organizacionais úteis para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais.

Questão	Frequência em cada escore					N Res.	Média Escore
	1	2	3	4	5		
4.1 A instituição proporcionou treinamento	18,1	46,6	16,9	11,9	2,3	2,3	2,30
4.2 Os dirigentes controlam o processo de institucionalização dos Valores Organizacionais	16,4	55,9	18,6	5,6	1,1	2,3	2,17
4.3 O PDCG alcançou seus objetivos em termos de qualificação, mudança de comportamento e atitudes	40,7	29,9	15,8	4,0	1,1	8,5	1,85
4.4 O Gerente Adjunto está liderando o processo de internalização dos Valores Organizacionais	33,3	55,9	8,5	0,0	0,0	2,3	1,75
4.5 Existência de instrumentos para acompanhar a internalização dos Valores Organizacionais	13,0	53,1	22,6	7,9	0,6	2,8	2,28
4.6 Os sistemas de comunicações oficiais do Banrisul expressam os Valores Organizacionais	11,9	50,8	23,7	10,2	0,6	2,8	2,35
4.7 Existe ambiente de harmonia no relacionamento entre Adm. e funcionários	61,6	28,8	5,6	2,3	0,0	1,7	1,48
4.8 Desenvolvimento de programas motivacionais para reforçar a importância dos Valores Organizacionais	24,3	48,6	15,8	7,9	1,1	2,3	2,11
Média Geral	27,5	46,3	16,0	6,2	0,9	3,1	2,04



A média geral (2,04) obtida neste conjunto de afirmativas demonstra um grau de concordância forte com as afirmativas realizadas, pois 46,3% dos participantes responderam no escore 2 – concordo e 27,5% no escore 1 – concordo plenamente, permitindo concluir-se que, segundo percepção dos Gerentes Adjuntos, ocorreu um processo de preparação, acompanhamento e controle da institucionalização dos Valores Organizacionais.

No fator em que buscou identificar se a organização proporcionou treinamento, de forma a facilitar o processo de incorporação dos Valores Organizacionais na cultura do Banrisul, a média de 2,3 indica uma tendência forte de concordância com a afirmativa, levando a concluir-se que os Gerentes Adjuntos receberam treinamento e que o mesmo permitiu uma melhor compreensão dos Valores Organizacionais e a importância da incorporação deste na cultura da empresa, para o sucesso do planejamento estratégico e alcance dos objetivos organizacionais.

No que se refere à afirmativa de que o Banrisul, através dos seus dirigentes, controla o processo de institucionalização dos Valores Organizacionais, com a média geral de 2,17, e percentual de 71,3% dos Gerentes Adjuntos posicionando-se na área positiva da escala de valores proposta, pode-se observar que existe um sistema de controle da institucionalização dos Valores organizacionais, por parte da Direção da empresa. O acompanhamento e controle do processo são fundamentais para garantir o sucesso do programa e, este sendo exercido pela Direção, dá maior credibilidade e importância para o processo, principalmente em uma empresa do porte do Banrisul, com mais de 300 agências no Rio Grande do Sul e em outros estados da federação.

Quanto à avaliação do PDCG – Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais, como instrumento de desenvolvimento gerencial em andamento desde 1998, ao afirmar-se que ele alcançou seus objetivos em termos de qualificação, mudança de comportamento e atitudes das pessoas que já passaram pelo programa, 70,6% das respostas localizaram-se na área positiva da escala proposta, cuja média foi de 1,85, com forte tendência de concordância com a afirmativa. Estes números permitem afirmar que o PDCG desenvolvido em 10 módulos, tendo uma sistemática de operacionalização, na qual o gerente permanece uma semana por mês em treinamento, sendo a composição das turmas com gerentes de regiões e realidade socioeconômica diferentes, permitiu a qualificação técnica,

troca de experiências de gerenciamento e contribuiu para uma padronização de procedimentos gerenciais, conceitos do planejamento e dos Valores Organizacionais.

No que se refere à liderança do processo de internalização dos Valores Organizacionais, Schein (in O Líder do Futuro, 1997) propõe um modelo de análise do tema liderança, no qual o líder deve exercer funções de animador, criador e sustentador da cultura, agente de mudanças, enfatizando neste último que os líderes, além de adquirir novos conceitos e habilidades, também precisam desaprender o que não é mais útil à organização. Com a média obtida de 1,75, e percentuais 89,2% dos Gerentes Adjuntos na área positiva da escala de valores, identifica-se um forte posicionamento de concordância com a afirmativa, permitindo concluir-se que há um sentimento de envolvimento e liderança pelo Gerente Adjunto, no processo de internalização dos Valores Organizacionais definidos como prioritários para manter a capacidade de funcionamento e crescimento da empresas.

No fator em que se afirmou que o Gerente Adjunto dispõe de instrumentos administrativos para acompanhar a internalização dos Valores Organizacionais, a média geral obtida de 2,28, revela uma tendência de concordância com a mesma, pois 53,1% dos Gerentes Adjuntos optaram pelo escore 2 – concordo, 13% pelo escore 1 – concordo plenamente, e um percentual de 22,6% ficaram indecisos ao responder a questão.

No que se refere aos sistemas de comunicações oficiais do Bannisul expressarem os Valores Organizacionais, auxiliando no processo de solidificação dos mesmos, a média de 2,35 revela um grau de concordância com a afirmativa. Percentualmente, 50,8% dos Gerentes Adjuntos concordaram e 11,9% concordaram plenamente, demonstrando que a sistemática de colocação dos Valores Organizacionais nos documentos oficiais da empresa foi adotada e, segundo os gerentes, isto contribuiu para a internalização dos Valores Organizacionais na cultura do banco.

No fator que se buscou avaliar a existência de um ambiente de harmonia no relacionamento entre a Administração da agência e seus funcionários, a média de 1,48, média de concordância mais forte neste bloco de afirmativas, e posicionamento de 90,4% dos Gerentes Adjuntos nos escores 1 ou 2, revela a existência de um clima de cooperação e harmonia, o que pode facilitar o processo de internalização dos valores, pois o próprio comportamento gerencial é um modelo que estimula os subordinados a se identificarem com

eles e, desse modo, internalizarem suas crenças, valores e premissas. Este comportamento permite ainda que a equipe da agência concentre suas energias no alcance dos objetivos organizacionais, evitando desperdício de tempo e energia na administração de conflitos.

Quando avaliado se a organização desenvolve programas sistemáticos de motivação, objetivando reforçar a importância dos Valores Organizacionais, a média de 2,11 revela um posicionamento de concordância com a afirmativa, pois 48,6% posicionaram-se no escore 2 e 23,4% no escore 1 – concordo plenamente.

As análises do posicionamento dos Gerentes Adjuntos neste item 4.4, demonstram que houve por parte da organização a preocupação em realizar ações que facilitassem a disseminação da importância e dos conceitos envolvendo a missão, objetivos e Valores Organizacionais, de forma a facilitar o processo de internalização destes conceitos e estimular as mudanças desejadas.

#### **4.5. Pergunta de pesquisa: Surgiram novos Valores Organizacionais que melhor identificam a cultura do Banrisul?**

Todo processo de mudança em uma organização desperta um sentimento de revisão dos conceitos de trabalho, comportamento e modo de agir dentro das organizações, objetivando antever, acompanhar e atender as necessidades do ambiente externo. O gerenciamento das mudanças e revisão dos processos e procedimentos despertam novos sentimentos e padrões de comportamento ao grupo, podendo deste processo emergir novos Valores Organizacionais, representados por novas crenças, ritos, sistemas de comunicação e normas, que consigam orientar e conduzir as pessoas dentro do novo e mutante ambiente organizacional.

Neste conceito de mudança constante, Tavares (1991, in Nardy 1999), afirma que a cultura é um mecanismo adaptativo por excelência da espécie humana, responsável por sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução. Portanto, a sobrevivência do ser humano enquanto espécie, e dentro das organizações, requerer transformações da cultura e do meio ambiente. Neste contexto, e para avaliar o surgimento de novos valores organizacionais, decorrente do processo de discussão interna, originado no planejamento estratégico do

Banrisul, associados ao desenvolvimento de programas de treinamento, implantação do programas de qualidade total, realização de *benchmarking* em outras organizações bancárias ou não, formação de grupos heterogêneos de trabalho, revisão de processos e rotinas, além das reestruturações Administrativas exigidas pelo setor bancário, realizaram-se onze afirmativas que buscavam identificar novos Valores Organizacionais, as quais são descritas na tabela 36 e analisadas a seguir.

Tabela 38 – Posicionamento dos Gerentes Adjuntos quanto ao surgimento de novos Valores Organizacionais

Valor Organizacional Proposto	Frequência em cada escore						Média Escore
	1	2	3	4	5	Ñ Res.	
5.1 Eficácia/Qualidade	19,2	48,6	17,5	10,7	1,1	2,8	2,24
5.2 Transparência/Ética	29,9	40,7	18,6	7,9	1,1	1,7	2,08
5.3 Comprometimento	39,5	46,3	10,2	1,7	0,0	2,3	1,73
5.4 Planejamento	35,6	49,7	5,6	6,2	0,0	2,8	1,82
5.5 Participação/cooperação	11,9	51,4	20,9	11,9	1,7	2,3	2,39
5.6 Pontualidade	18,6	49,2	16,9	10,2	3,4	1,7	2,29
5.7 Produtividade	32,2	45,8	14,1	5,6	0,0	2,3	1,93
5.8 Obediência	22,0	56,5	13,6	5,1	0,6	2,3	2,03
5.9 Amizade/Coleguismo	32,8	41,2	12,4	10,2	1,7	1,7	2,05
5.10 Reconhecimento	4,5	27,7	27,7	26,0	11,9	2,3	3,13
5.11 Criatividade/Inovação	22,6	37,9	16,4	18,6	2,8	1,7	2,40

Quando proposto como Valor Organizacional: Eficiência e Qualidade na realização das rotinas no Banrisul, 67,8% dos Gerentes Adjuntos posicionaram-se entre os escore 1 e 2, proporcionando assim uma média de 2,24, demonstrando uma concordância de que este valor é identificável na cultura do banco, e que rotinas e responsabilidades são realizadas de acordo com o previsto e seguindo as normas constantes nas Instruções Normativas da empresa, e o compromisso com o aprimoramento e melhoria contínua dos produtos e serviços prestados pelo Banrisul.

Na proposição do valor transparência e ética 40,7% dos participantes posicionaram-se no escore 2 – concordo e 29,9% no escore 1 – concordo plenamente,

demonstrando que dentro do Barrisul, na ótica dos seus Gerentes Adjuntos, as ações administrativas são pautadas pela transparência e um comportamento ético nos relacionamentos. Estes dados são comprovados quando se avaliou o significado de ética para os Gerentes Adjuntos, demonstrado na tabela 32, segundo os quais há compartilhamento dos méritos pelo alcance dos objetivos, com a equipe de trabalho; o crescimento profissional é buscado com honestidade e responsabilidade; e também há um sentimento de preocupação com os semelhantes (clientes, funcionários e parceiros), além de comprometimento com a responsabilidade social do banco.

Quando proposto o Valor Organizacional Comprometimento, percebeu-se uma média de 1,73, com forte tendência de concordância plena com a afirmativa, pois 85,8% dos participantes posicionaram-se entre os escores 1 e 2, demonstrando um forte identificação dos Gerentes Adjuntos com a missão do banco. Este nível de comprometimento pode ser comparado com os resultados da tabela 12, na qual 94,9% dos gerentes Adjuntos afirmaram conhecer a missão, e os dados da tabela 13 em 87,6% dizem considerar a missão do banco quando da elaboração dos planos de metas e ações.

Ao sugerir como Valor Organizacional o planejamento, a média obtida para esse valor de 1,82 evidencia uma forte tendência de concordância plena com a afirmativa, indicando que, no Barrisul, o trabalho é orientado por planos que visam evitar a improvisação. Percentualmente, 85,3% dos Gerentes Adjuntos optaram pelos escore 1 e 2.

No que se refere ao valor organizacional participação e cooperação, a média alcançada de 2,39 evidencia uma tendência de concordância de que o mesmo compõe a cultura da organização, com posicionamento de 51,4% dos Gerentes Adjuntos no escore 2 – concordo; 11,9% no escore 1- concordo plenamente, demonstrando existir um desejo de participar do planejamento e desenvolvimento das ações que buscam a realização dos objetivos e um clima de ajuda mútua no trabalho. Salienta-se também que este valor obteve um dos mais elevados índices (20,9%) de indecisão no momento de resposta.

Quanto ao valor organizacional pontualidade, a média de 2,29 demonstra uma tendência medianamente positiva de concordância dos Gerentes Adjuntos, pois 49,2% posicionaram-se no escore 2 – concordo; e 18,6% no escore 1 – concordo plenamente,

evidenciando que há uma preocupação dentre os Gerentes Adjuntos com a pontualidade na execução das atividades ou nas solicitações de órgãos superiores da direção da empresa.

No que se refere à proposta de identificação do Valor Organizacional produtividade, a média obtida de 1,93 evidencia um forte sentimento de concordância plena com a afirmativa, levando a crer que este também é um componente da cultura organizacional, pois 45,8% dos Gerentes Adjuntos posicionaram-se no escore 2 e 32,2% no escore 1. Portanto, pode-se afirmar que a busca por melhores índices de produtividade é uma constante dentro do banco.

Quando proposta a obediência como valor organizacional, 56,5% dos Gerentes Adjuntos posicionaram-se no escore 2 e 22% no escore 1. A média de 2,03 demonstra uma forte tendência de concordância dos participantes com a afirmativa. Este índices permitem afirmar que há entre os Gerentes Adjuntos uma preocupação com o cumprimento da Instruções Normativas, de forma a manter a eficiência dos processos.

Ao propor-se como integrante da Cultura Organizacional o valor amizade e coleguismo, a média alcançada de 2,05 revela uma tendência de concordância dos Gerentes Adjuntos com a afirmativa, existindo um relacionamento interpessoal amistoso entre funcionários e a Administração da agência.

Quanto à proposta de Valor Organizacional reconhecimento, a maior média 3,13, deste conjunto de propostas de valores, revela uma tendência mediana de discordância dos Gerentes Adjuntos, com percentuais de 27,7% com posicionamento concordância e indecisão quando afirmado que o banco possui e utiliza critérios técnicos para reconhecimento dos funcionários que se destacam pelas suas habilidades; 26% de posicionamentos de discordância e 11,9% de posicionamentos de discordância total com a afirmativa. Diante dos dados apresentados, não se pode afirmar que este valor faz parte da cultura da empresa.

No que se refere ao proposto de que se identificam na cultura do Banrisul a criatividade e a inovação, como um Valor Organizacional, a média de 2,4 demonstra uma tendência mediana de concordância com a mesma, pois este foi o posicionamento de 37,9% dos participantes, enquanto 22,6% concordaram plenamente que existe estímulo ao trabalho criativo e à capacidade de inovar as formas de realização e condução das rotinas.

Diante dos dados apresentados e análise realizada, pode-se afirmar que, na visão e percepção dos Gerentes Adjuntos do Bannrisul, após todo o processo desencadeado de revisão de rotinas, implantação dos conceitos de planejamento estratégico, programa de qualidade, participação dos Gerentes Adjuntos no PDCG – Programa de Desenvolvimento de Competências Gerencias, e institucionalização do conjunto de Valores Organizacionais, há elementos que evidenciam o surgimento de novos Valores Organizacionais como: Transparência, Eficácia, Qualidade, Comprometimento, Planejamento, Participação e Cooperação, Pontualidade, Produtividade, Obediência às normas, Amizade e Coleguismo, Criatividade e Inovação.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo apresentam-se as conclusões acerca dos resultados do estudo realizado, tendo por referência os objetivos da pesquisa. Baseando-se nas conclusões são feitas recomendações com o intuito de colaborar com a instituição pesquisada na melhoria dos seus processos e resultados. Por último realizam-se algumas recomendações de outras pesquisas, aprofundando e ampliando o leque de análise sobre o tema.

### **5.1. Conclusões**

Cultura é um conceito que representa a forma de pensar, de agir e de tomar decisões dentro das organizações, e que os membros da empresa consideram como certa, sendo transmitida aos demais integrantes, contribuindo para o desenvolvimento e perpetuação da empresa. O desenvolvimento de uma cultura forte, com valores bastante arraigados, pode proporcionar maior retorno sobre os investimentos, criar um clima de satisfação e comprometimento entre os empregados, aumentando desta forma a produtividade.

As transformações políticas, econômicas e culturais ocorridas no mundo, e especialmente no Brasil nos últimos anos, tem requerido mudanças profundas nas empresas, objetivando sua manutenção no mercado. Uma das alternativas encontradas pelas empresas para responder a estas questões é a Administração da Cultura Organizacional e sua diversidade. Segundo Thomas (1996), in Fleury 2000, “a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento do seu potencial na realização dos objetivos da empresa”. Neste contexto, ganha importância o desenvolvimento de ações práticas de gestão de pessoas, reforçando novamente a necessidade de compreensão da cultura organizacional e seus elementos constitutivos.

A pesquisa realizada teve como objetivo identificar e descrever a visão dos Gerentes Adjuntos do Banrisul sobre o significado e a prática dos Valores Organizacionais instituídos no planejamento estratégico do banco, objetivando contribuir para melhor conhecimento destes valores e sua incorporação na cultura do banco. Assim sendo, as



conclusões aqui apresentadas resultam das contribuições de 177 Gerentes Adjuntos que em Julho/2000 exerciam suas atividades nas agências do Bannrisul, localizadas no Rio Grande do Sul. Para alcançar seus objetivos e responder a questão central da presente investigação, a pesquisa foi dividida em cinco blocos de questões que envolveram a caracterização do Gerente Adjunto do Bannrisul, conhecimento e comprometimento com a missão, objetivos e Valores Organizacionais, identificação do significado de cada um dos Valores Organizacionais priorizados pela instituição, desenvolvimento de ações administrativo-organizacionais para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais e, por último, levantamento do surgimento de novos Valores Organizacionais que possam representar e expressar a cultura organizacional da empresa.

A escolha desta categoria funcional para compor a população objeto de estudo deve-se ao fato de o Gerente Adjunto ser o planejador das atividades e coordenador das equipes de trabalho, exercendo desta forma influência muito forte na composição e transmissão da componentes da cultura organizacional.

O índice de retorno dos questionários enviados foi de 62,9%, o qual pode ser considerado significativo para o instrumento de coleta de dados adotado, possibilitando desta forma realizar generalizações acerca dos itens avaliados.

Os dados levantados, estudados e analisados estatisticamente foram extremamente valiosos para a compreensão e interpretação dos fenômenos organizacionais propostos nos objetivos do presente estudo, objetivos estes, de entender a cultura organizacional, de modo particular das organizações bancárias, através da identificação do significado dos Valores Organizacionais formais praticados no Bannrisul. Após análise dos dados constantes no quarto capítulo e considerando os objetivos da pesquisa, a metodologia prevista para análise e interpretação dos dados, pode-se realizar os seguintes aspectos conclusivos deste trabalho.

No que diz respeito aos dados gerais, constantes na primeira parte do instrumento de pesquisa, observa-se que os Gerentes Adjuntos do Bannrisul são predominantemente (92,7%) do sexo masculino. Quanto à idade, há concentração de Gerentes Adjuntos (94,3%) na faixa entre 30 e 50 anos. No que se refere a escolaridade constata-se que 50,3% dos participantes da pesquisa possuem até o Ensino Médio ou superior incompleto e apenas 17,5% possuem curso superior. Na sua grande maioria (80,9%) atuam na empresa há mais de

20 anos. Ao analisar o tempo em que exercem a função de Gerente Adjunto, percebe-se uma renovação no quadro gerencial, pois apenas 19,2% exercem a função há mais de 10 anos. Fator importante verificado é o esforço realizado pela instituição na busca da qualificação do seu quadro gerencial, pois apesar da renovação ocorrida, 66,7% dos Gerentes Adjuntos já participaram ou estão participando do PDCG – Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais.

Com relação às questões integrantes da segunda parte do questionário, na qual buscou-se identificar o conhecimento e comprometimento do Gerente Adjunto com a missão, objetivos e Valores Organizacionais, os dados apresentados permitem concluir que há conhecimento da missão da empresa e consideração da mesma na elaboração dos planos de metas e ações. Quanto aos objetivos, considerou-se que foram enunciados de forma clara e definidos de forma participativa. No que se refere aos Valores Organizacionais, os Gerentes Adjuntos acreditam que quando incorporados na cultura do banco eles contribuem para aumentar a competitividade e a gestão da empresa. Afirmam conhecer o significado dos Valores Organizacionais e dizem assumir os mesmos, considerando-os no seu processo decisório. Neste aspecto vale ressaltar que não ocorreu uma definição formal do significado dos Valores Organizacionais por parte da organização. Portanto o significado assumido pelo Gerente Adjunto advém do seu conhecimento, do processo de socialização da empresa, da transmissão da cultura organizacional, e do seu envolvimento com as variáveis culturais do Banrisul, uma vez que a grande maioria atua na empresa há mais de 20 anos. Da mesma forma a participação no PDCG - Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais, possibilitou o convívio com vários gerentes de diversas regiões, proporcionando desta forma a socialização de conceitos e formas de gestão, e discussão do processo de mudança desencadeado, harmonizando as variáveis formadoras da cultura organizacional do Banrisul. Esta premissa é corroborada pelo posicionamento adotado por 83,6% dos participantes da pesquisa, os quais afirmam que ocorreram mudanças no comportamento gerencial após definição e divulgação do quadro de Valores Organizacionais.

No processo de planejamento estratégico implantado na empresa em 1995, foi definido um quadro de Valores Organizacionais, descritos no item 2.4.2, sem, contudo, realizar uma clara definição do significado de cada um deles para a empresa. A definição clara e objetiva do significado dos Valores Organizacionais é um fator muito importante para internalização dos valores e obtenção do comprometimento das pessoas com o processo de

mudança, e para o alcance dos objetivos estratégicos traçados para a organização pela sua Diretoria. Apesar da não definição dos significados formais dos Valores Organizacionais, o posicionamento dos Gerentes Adjuntos evidencia que a grande maioria tem consciência da importância deles na gestão da empresa, na busca de produtividade e competitividade para a mesma.

Em relação à percepção dos Gerentes Adjuntos sobre o significado de cada um dos Valores Organizacionais definidos como prioritários, os dados apresentados no item 4.3, evidenciam que mesmo que a Alta Direção da empresa não tenha definido formalmente o significado dos Valores Organizacionais, os Gerentes Adjuntos possuem um referencial significativo desses valores, e identificaram-se com as propostas de significado abordado no instrumento de coleta de dados, os quais são resumidos a seguir:

- Comprometimento: acreditar, assumir envolver-se e dedicar-se na busca dos objetivos;
- Excelência em tudo o que fazemos: O significado de excelência perpassa os conceitos de planejamento, acompanhamento e controle das ações gerenciais, incentiva a revisão das rotinas de trabalho e a cooperação com os funcionários;
- Espírito empreendedor: revisão constante das estratégias e processos, criatividade, persistência e auto-confiança;
- Ética: O comportamento ético exige compartilhamento de méritos, preocupação com os semelhantes e grupos de interesse (clientes, funcionários e parceiros), e comprometimento com a responsabilidade social da empresa;
- Valorização do ser humano: incentivo à participação, consideração pelas opiniões e contribuições, e reconhecimento;
- Honestidade: combate à corrupção e cumprimento das instruções normativas;
- Satisfação dos clientes: apresentação periódica de novas soluções e alternativas em produtos e serviços financeiros, acolhimento e esclarecimento de reclamações e sugestões, avaliação e acompanhamento do nível de satisfação dos clientes;
- Zelo pela imagem: realização de melhorias nas agências e espaços publicitários ocupados pela empresas, atualização das peças publicitárias e envolvimento na comunidade.

No que se refere ao objetivo específico de identificar as ações administrativo-organizacionais implantadas para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais no alcance dos objetivos corporativos, os dados levantados e apresentados demonstram que a organização realizou um processo de disseminação dos conceitos envolvendo missão, visão, objetivos e Valores Organizacionais, através da realização de seminários, treinamentos, implantação do programa da qualidade como parte integrante do processo de mudança, realização do PDCG – Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais despertando nos Gerentes Adjuntos um sentimento de responsabilidade e liderança no processo de mudança e internalização dos Valores Organizacionais, promovendo mudanças de comportamento e atitudes, proporcionando um ambiente de harmonia no relacionamento entre Administração e funcionários.

Resumindo, o envolvimento de toda a organização nas diversas etapas do processo de Planejamento Estratégico, a implantação do Programa de Gestão pela Qualidade Total do Bannisul, a inclusão de módulos de ferramentas da qualidade no PDCG e principalmente a realização de acompanhamento do processo de planejamento possibilitaram a internalização desta forma de gestão e do quadro de Valores Organizacionais na cultura da empresa.

É importante destacar as contribuições do Programa da Qualidade, principalmente a forma da sua estruturação e funcionamento. O modelo adotado partiu do comprometimento da Diretoria do Banco, pois o então Vice-Presidente desempenhou o papel de Coordenador do Programa, e uma Comissão Executiva da Qualidade ficou responsável pela implantação do processo em toda a organização. A partir desta comissão, foram nomeados Secretários Executivos em cada Superintendência Regional e Departamento, formando uma equipe interna de Consultores da Qualidade, contribuindo desta forma com a aprendizagem organizacional. Essa forma de estruturação possibilitou integrar o programa da Qualidade ao Planejamento Estratégico, pois todos os membros da equipe da qualidade possuíam amplo conhecimento sobre a missão, visão, objetivos, metas e planos projetados para o Bannisul. Durante o processo, nos encontros promovidos pela equipe da qualidade foram reforçadas as definições estratégicas estabelecidas no Planejamento Estratégico, contribuindo na divulgação e internalização dos conceitos e premissas básicas.

Quanto ao surgimento de novos Valores Organizacionais, foi proposto um conjunto de 11 elementos que buscava identificar na cultura do Banrisul outros Valores Organizacionais que melhor expressassem os sentimentos e modo de agir das pessoas dentro da organização. Dos valores propostos; planejamento, produtividade, amizade/coleguismo, transparência, ética, pontualidade, participação e cooperação, criatividade e inovação apresentaram tendência mais forte na manifestação dos Gerentes Adjuntos. Os resultados obtidos, expostos na tabela 38, evidenciam o surgimento de novos valores, merecendo, por parte da organização, a realização de novos estudos para melhor identificar suas manifestações e o grau de importância de cada um na cultura da empresa.

## **5.2. Recomendações para novos estudos**

A partir das conclusões, considerando a complexidade, desenvolvimento e evolução da cultura organizacional, bem como visando ao aprofundamento dos temas abordados nesta dissertação, sugere-se a realização de outros estudos envolvendo os elementos estudados e outros componentes não abordados no presente estudo e que são importantes para a compreensão da cultura organizacional, tais como:

- a) Divulgar os resultados da pesquisa aos órgãos responsáveis pela gestão de recursos humanos e núcleo de controle da gestão estratégica;
- b) Estudar o significado dos Valores Organizacionais para outras categorias funcionais;
- c) Adotar sistematicamente, sob responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, programas de pesquisas de cultura e clima organizacional;
- d) Verificar a compatibilidade da percepção sobre os Valores Organizacionais e seus significados para os empregados que atuam na rede de agências e a percepção dos funcionários que atuam na Direção Geral;
- e) Avaliar a percepção dos clientes do Banrisul em relação: às mudanças implantadas, à imagem que eles têm da organização, e à capacidade deles de identificar o foco de orientação do banco público estadual;
- f) Identificar elementos facilitadores ou elementos dificultadores para tornar o Banrisul um banco público estadual competitivo, que realize sua função social de fomentar o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul;

- g) Dar continuidade ao planejamento estratégico como forma de gestão, porém definindo claramente o significado dos Valores Organizacionais, de forma a comprometer efetivamente todo o quadro funcional no alcance dos objetivos estratégicos traçados para a organização;
- h) Implantar um modelo de avaliação sistemática do grau de satisfação dos clientes;
- i) Retomar o programa da qualidade Banrisul, pois a avaliação e melhoria dos processos devem ser permanentes;
- j) Adotar um sistema de reconhecimento e valorização dos funcionários pelo atingimento dos objetivos, e melhoria da qualidade de vida dos empregados, medidas em que não houve consenso da existência e utilização dentro da empresa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRÃO, N. **Direito bancário**. São Paulo : Ed. Revista dos Tribunais, 1996.
- ALVES, Sérgio. **Revigorando a Cultura da Empresa**. São Paulo : Makron Books, 1997.
- BARBETA, Pedro A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis : UFSC, 1994.
- BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à Administração**. 5ª ed. São Paulo : Saraiva, 1999.
- BOWDITCH, James L.; Buono Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira, 1992.
- BRASIL. Banco Central do Brasil. **Juros e Spread Bancário no Brasil**. Brasília, 1999.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Brasil: ordem & caos (reflexões em época de crise sobre um futuro grande país)**. Porto Alegre : Age/Factec, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Contexto e ética: o perfil do novo administrador**. Porto Alegre : Pallotti, 1991.
- COSTA, Geraldo V. **Cultura Organizacional: caracterização dos valores organizacionais significativos para a Universidade do Amazonas**. Florianópolis : Insular, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo : Makron Books, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 1994.
- D'AMORIM, S. Estados ainda mantêm oito bancos. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 25.07.2000. p. B5.
- DONATO, J. V. **Planejamento estratégico e cultura organizacional: um estudo de caso em um banco de desenvolvimento**. Florianópolis : CPGA-UFSC, 1996. Dissertação de mestrado.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo : Pioneira, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo : Pioneira, 1999.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 5ª ed. São Paulo : Pioneira, 1976.
- FONTES Fº, J. R. Administração em bancos estatais e privados: um estudo comparado. **Anais... [sl.] : 20º ENAMPAD**, v. 10, p.127-142, 1997.
- FORTUNA Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 10ª ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1997.

- FLEURY, Maria T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE*. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.
- FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1996.
- FLORY, Alexandre V. **O papel da cultura organizacional como agente de mudanças**. *Anais...* São Paulo : USP, 2º SEMEAD, v. 1, 1997, p.462-471.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo : Makron Books, 1991.
- FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro : LTC Editora S.A., 1989.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado: como planejar o crescimento da empresa conciliando recursos e “cultura” com as oportunidades do ambiente externo**. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 1996.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo : Atlas, 1994.
- LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. 11ª ed. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1996.
- KATZ D. e KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo : Atlas, 1976.
- LAKATOS, Eva Mª. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo : Atlas, 1983.
- MALLMANN P; RABI Jr. L. A. O setor bancário no Brasil. *Revista Conjuntura Econômica Especial*. São Paulo, p.23-28, dez/1996.
- MARTIN-BARÓ, I. **Accion e Ideologia: psicologia social desde centroamérica**. 2ª ed. El Salvador : UCA Editores, 1985.
- MINAYO, Maria C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria C. S (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 6ª ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.
- MORAES, A. N. P. Conglomerados e futuro do sistema financeiro. **Banco Hoje**. São Paulo, nº 89, p 22-25, ago/1996.



- 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, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997.
- MÜLLER, Carlos Alves. **A História Econômica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre : Grande Sul, 1998.
- MURACCI J.C.; DA SILVA C. L. M. **Contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais**. Anais... [s.l.], 24º ENAMPAD, 2000.
- NARDY, Cid. **O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas**. São Paulo : Ed. Gente, 1998.
- OUCHI, William G. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10ª ed. São Paulo : Nobel, 1985.
- PARDINI, D. J., A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem sucedidas. Anais... [s.l.], 24º ENANPAD, 2000.
- PETTIGREW, Andrew. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.; FISCHER, R.M. (coords.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1996.
- REIS, Luís F. S. D. **Gestão da excelência em atividades bancária**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª ed. Rio de Janeiro : LTC - Editora S.A., 1998.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1999.
- ROESCH, Sylvia M A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo : Atlas, 1996.
- ROSSINI, A J.; CRUBELLATE, J. M.; MENDES, A. A. Reação cultural à aquisição: estudo de caso no setor bancário. Anais... [s.l.], 24º ENANPAD, 2000.
- SCHEIN, E. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- \_\_\_\_\_. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F; GOLDSSMITH, R.B.; BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões e práticas para uma nova era**. São Paulo : Futura, 1995.

- SCHERMERHORN JR. John R.; HUNT James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre : Bookmann, 1999.
- SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 3ª ed. São Paulo : Ed. Best Seler, 1998.
- SILVEIRA JR., Aldery; VIVACQUA, Guilherme A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília : Editora Universidade de Brasília, 1996.
- SIQUEIRA, Wagner. Administrar no terceiro milênio. **RBA**, Brasília, n. 27, dez. 1999, p.18-21.
- SOUZA, Edela L. P. **Clima e Cultura Organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo : Edgard Blücher, 1978.
- STONER, James A. F.; FREEMMANN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro : LCT, 1999.
- TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro et al.(org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1997.
- TAMAYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, J. E. & CODO, W. (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo : Cooperativa de Autores Associados, 1997.
- TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo : Atlas, 1987.
- VASSALO, C. A grande questão: haverá espaço para bancos locais em um mercado financeiro inteiramente globalizado? **Revista Exame**, São Paulo, ed. 664, nº 13, jun. 1998.
- VERGARA, Silvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WOOD, D. A cultura e o indivíduo. Suplemento "O domínio da administração". **Jornal Gazeta Mercantil**. São Paulo, n. 9, p.25-29, 10/97.
- WOORD JR, T. **Mudanças organizacionais: aprofundando temas atuais em administração**. São Paulo : Atlas, 1995.

## **ANEXOS**

Santo Ângelo, 03 de Agosto 2000.

A/C Gerente Adjunto

Prezado colega,

Buscando aprofundar meus conhecimentos estou realizando o Curso de Mestrado em Administração. A parte final do curso configura-se na elaboração da Dissertação, e objetivando contribuir com a nossa empresa, proponho-me a realizar um estudo sobre o significado dos Valores Organizacionais do Banrisul, o qual foi aprovado pela Diretoria do Banco. Desde 1995 o Banrisul vem trabalhando com a metodologia do Planejamento Estratégico, no qual foi definido um conjunto de Valores Organizacionais, que devem orientar as ações administrativas da empresa.

Para viabilizar o trabalho, peço sua valiosa contribuição respondendo a presente pesquisa, cujo trabalho de investigação resultará na minha Dissertação para conclusão do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, turma especial Universidade Federal de Santa Maria. Neste trabalho, pretendo identificar e descrever a percepção dos Gerentes Adjuntos sobre o significado e a prática dos Valores Organizacionais, visando contribuir para melhor conhecimento desses valores e sua incorporação na cultura do banco.

Solicito-lhe que a pesquisa seja respondida de acordo com sua opinião sobre cada um dos itens que a compõe. Os questionários devem ser respondidos até 21/08/2000, e remetidos para a Sureg Noroeste – Santo Ângelo – RS, A/C Élvio Bolzan. Saliento que os questionários não são identificados, sendo portanto a pesquisa confidencial e não será revelado o seu conteúdo, exceto os resultados médios apurados, preservando desta forma o sigilo sobre quem os respondeu.

Desde já agradeço sua colaboração em responder com sinceridade a pesquisa, contribuindo desta forma com minha formação profissional, e com informações que poderão servir para nossa empresa rever suas estratégias de negócios e sistemas de gerenciamento.

Em caso de dúvida, contate nos seguintes endereços:

- Sureg Noroeste – Santo Ângelo-RS A/C Élvio Bolzan
- Com. (Banrisul) - 55.312.6467 ou Ramal 1834/1835 do PABx 215
- Internet: e-mail: [ebolzan@via-rs.net](mailto:ebolzan@via-rs.net)
- Telefones: Celular – 55.9962.6259 Residencial: - 55.313.2319
- Endereço: Rua Marechal Floriano 2445 Santo Ângelo - RS CEP: 98.802.230

Atenciosamente

Élvio Biasi Bolzan  
Mat. 29986.88

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### 1 – Dados Gerais do Gerente Adjunto que responderá o questionário.

Assinale a alternativa que representa suas características pessoais.

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

#### Faixa Etária

( ) De 30 a 40 anos ( ) De 41 a 50 anos ( ) De 51 a 55 anos ( ) mais de 55 anos

#### Escolaridade

( ) Ensino Fundamental completo ( ) Ensino Médio completo  
( ) Superior completo ( ) Superior incompleto ( ) Pós-graduação completo

#### Tempo de Banco

( ) Entre 10 e 15 anos ( ) Entre 15 e 20 anos ( ) Entre 20 e 25 anos ( ) mais de 25 anos

#### Tempo que exerce o cargo de Gerente Adjunto

( ) menos de 1 ano ( ) de 1 a 3 anos ( ) de 3 a 6 anos  
( ) de 6 a 10 anos ( ) de 10 a 15 anos ( ) mais de 15 anos

Você participou do PDCGA – Programa de Desenvolvimento de Competência Gerenciais dos Gerentes Adjuntos?

( ) Sim ( ) Não ( ) Está participando Qto Tempo \_\_\_\_\_

A segunda parte deste instrumento de coleta de dados apresenta quatro blocos de questões, envolvendo:

Parte 2 - Missão, Objetivos e Valores Organizacionais

Parte 3 - Significado de cada um dos valores

Parte 4 - Ações Administrativo-organizacionais

Parte 5 - Novos Valores Organizacionais

Para responder as afirmativas constantes nas partes 2, 3, 4 e 5 abaixo, assinale um “X” na alternativa que julgar mais adequada. Utilize a escala de 1 a 5 para o nível de **concordância ou discordância**, de acordo com o grau de intensidade com que o conteúdo de cada afirmativa representa a realidade, segundo seu ponto de vista, levando em consideração a função que você exerce no Banrisul.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado em forma de **questões-afirmativas**. Cada afirmativa possui uma escala numerada de 1 a 5, na qual cada número corresponde a uma alternativa de resposta, da seguinte forma:

1 = Significa que *concordo plenamente ou fortemente* com a afirmativa

2 = Significa que *concordo* com a afirmativa

3 = Significa que estou *indeciso* quanto à afirmativa

4 = Significa que *discordo* com a afirmativa

5 = Significa que *discordo totalmente ou plenamente* com a afirmativa

Exemplo para responder as afirmativas:

Afirmativa: “ No Banrisul, os funcionários têm suas sugestões, normalmente, bem recebidas e aceitas pelos dirigentes”.

Caso você concorde plenamente com a afirmativa, devesse assinalar o número 1. Caso concorde parcialmente, deverá marcar o número 2. Se estiver indeciso, marque o número 3, e assim por diante, de acordo com a escala acima demonstrada.

**IMPORTANTE:** Assinale apenas uma alternativa em cada escala.

1- Concordo plenamente 2 – Concordo 3– Indeciso 4– Discordo 5– Discordo Totalmente

## Parte 2 - Missão, Objetivos e Valores Organizacionais

Afirmativas	1	2	3	4	5
2.1 – Você tem conhecimento da missão do banco.					
2.2 – A missão do banco é considerada na elaboração dos planos de metas e ações.					
2.3 - Os objetivos do banco são claramente enunciados em seus documentos oficiais, de forma a orientar as atividades dos gerentes na execução das suas tarefas.					
2.4 - A definição dos objetivos é realizada de forma participativa.					
2.5 - Os Valores Organizacionais instituídos pelo Banrisul, quando incorporados na sua cultura, podem contribuir para aumentar sua competitividade no mercado.					
2.6 - Os Valores Organizacionais instituídos pelo banco são de conhecimento de todos os funcionários da sua agência.					
2.7 – Você conhece o significado formal dos Valores Organizacionais instituídos pelo banco.					
2.8 – Você, na função de Gerente Adjunto, assume os Valores Organizacionais, a ponto de considerá-los no seu processo decisório					
2.9 - O significado dos Valores Organizacionais foram explicitados de tal forma a permitir a correta compreensão dos mesmos.					
2.10 - Os Valores Organizacionais foram assimilados por você, a ponto de servirem como referência nas atitudes e relacionamentos tanto com clientes quanto internamente.					
2.11 - Ocorreram muitos problemas na implantação dos Valores Organizacionais					
2.12 – A substituição da Diretoria do banco a cada quatro anos contribui para a descontinuidade administrativa.					
2.13 - O processo de planejamento, em especial a institucionalização dos Valores Organizacionais, contribuem na gestão da unidade.					
2.14 - Ocorreram mudanças no comportamento gerencial a ponto de a mesma ser percebida pelos funcionários.					

## Parte 3 - Significado de cada um dos Valores

Afirmativas	1	2	3	4	5
<b>3.1- Comprometimento</b>					
3.1.1 – Você assume os objetivos da instituição, a ponto de comprometer-se no alcance dos mesmos.					
3.1.2 – Você acredita e aceita os objetivos e Valores Organizacionais					
3.1.3 - Você sente um forte desejo de envolvimento e dedicação para atingir os objetivos da organização.					
3.1.4 – Você, como Gerente Adjunto do Banrisul, deseja manter seu vínculo empregatício com a empresa, por acreditar nela e nos seus propósitos.					
3.1.5 - Foram percebidas alterações no seu comportamento, atitudes e comprometimento após a implantação do conjunto de Valores Organizacionais.	1	2	3	4	5

3.2- Excelência em tudo o que fazemos					
3.2.1 – Você planeja previamente as ações gerenciais de forma a evitar a improvisação.					
3.2.2 – Na sua função de Gerente Adjunto, você seleciona os funcionários, de acordo com as aptidões e habilidades para a realização das diversas funções.					
3.2.3 – Você realiza acompanhamentos e controles para certificar-se de que as tarefas estão sendo executadas de acordo com o planejamento e/ou normas vigentes.					
3.2.4 - Ocorre cooperação da gerência com os funcionários para que executem suas atividades da melhor forma possível.					
3.2.5 – Você incentiva e coordena os processos de revisão das rotinas, de forma a aumentar a produtividade dos funcionários e da sua unidade.					

1– Concordo plenamente 2 – Concordo 3– Indeciso 4– Discordo 5– Discordo Totalmente

<b>3.3- Espírito Empreendedor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.3.1 – Você reavalia constantemente suas estratégias, buscando novas informações para melhorar as atividades.					
3.3.2 – Você, na função de Gerente Adjunto do Banrisul é: persistente, auto-confiante e criativo.					
3.3.3 – Você estabelece objetivos para sua unidade, passando a perseguir a realização destes.					
3.3.4 – Você, na condição de Gerente Adjunto do Banrisul, caracteriza-se como um profissional que se destaca pela renovação constante de seus processos administrativos, buscando incorporar novos valores e procedimentos organizacionais.					
<b>3.4- Ética</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.4.1 - Quando objetivos organizacionais são alcançados, você divide com a equipe de trabalho os méritos pela realização dos mesmos.					
3.4.2 – A sua busca de crescimento profissional, é alicerçado em valores como honestidade, ética e responsabilidade.					
3.4.3 – Nas suas ações, identifica-se compromisso e preocupação com seus semelhantes ( Clientes, funcionários, parceiros).					
3.4.4 – A responsabilidade social do banco é considerada na sua relação como Gerente Adjunto com os clientes.					
<b>3.5- Valorização do Ser Humano</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.5.1 – Você, na qualidade de gestor de RH na sua unidade, realiza atividades de reconhecimento aos funcionários por mérito na realização do trabalho					
3.5.2 – O Gerente Adjunto do Banrisul incentiva as pessoas a participar, dando suas opiniões.					
3.5.3 – As contribuições e sugestões dos funcionários, são consideradas no processo de planejamento.					
3.5.4 - Há no Banrisul instrumentos que proporcionam o reconhecimento aos funcionários.					
3.5.5 – Na sua unidade você desenvolve programas destinados a melhorar a qualidade de vida dos funcionários, e/ou prevenção de doenças ocupacionais.					

<b>3.6 - Honestidade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.6.1 – O processo de avaliação funcional, que você realiza, espelha a realidade do desempenho de cada empregado					
3.6.2 – Você, na condição de Gerente Adjunto desenvolve ações objetivando impedir o desenvolvimento da corrupção dentro da empresa.					
3.6.3 – No conduzir das atividades diárias você repassa seu cartão e senha de supervisor, para os funcionários operarem os sistemas.					
<b>3.7 – Satisfação do cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.7.1 – A estrutura tecnológica, de equipamentos do Banrisul, atendem as necessidades dos clientes.					
3.7.2 – Você dispõe de mecanismos para medir o grau de satisfação dos clientes.					
3.7.3 – Na sua unidade de trabalho são realizadas medições periódicas do grau de satisfação dos clientes.					
3.7.4 – As reclamações e/ou sugestões dos clientes são consideradas para melhoria dos processos.					
3.7.5 – Quando um cliente efetua uma reclamação ou oferece uma sugestão é mantido contato com este cliente para agradecimento ou para pedir esclarecimentos.					
3.7.6 – Periodicamente o Banrisul apresenta, aos seus clientes, alternativas avançadas em produtos e serviços financeiro.					

**1– Concordo plenamente 2 – Concordo 3– Indeciso 4– Discordo 5– Discordo Totalmente**

<b>3.8 – Zelo pela Imagem</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3.8.1 – A imagem externa do Banrisul desperta sentimento de orgulho nos seus clientes.					
3.8.2 – Você realiza periodicamente melhorias em canteiros, estacionamento, calçadas, ou espaços em que estejam expressos o nome ou publicidade da empresa, e portanto representam a imagem do Banco.					
3.8.3 – Você possui acompanhamento da imagem do Banrisul na sua comunidade.					
3.8.4 – Os cartazes e folders expostos na sua agência estão sempre atualizados.					
3.8.5 – A troca frequente de Slogan no Marketing Institucional da empresa, confunde o posicionamento e fixação da imagem do Banrisul na mente do seus clientes.					



**Parte 4 – Ações administrativo-organizacionais úteis para melhor conscientização da importância dos Valores Organizacionais**

<b>Afirmativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
4.1 - A instituição proporcionou treinamento, de forma a facilitar o processo de incorporação dos Valores Organizacionais na cultura do Banrisul.					
4.2 – O Banrisul, através de seus dirigentes, controla o processo de institucionalização dos Valores Organizacionais.					
4.3 – O PDCGA, como instrumento de desenvolvimento gerencial, alcançou seus objetivos em termos de qualificação, mudança de comportamento e atitudes.					
4.4 – Você está cumprindo o seu papel de liderar o processo de internalização dos Valores Organizacionais.					
4.5 – Você dispõe de instrumentos administrativos para acompanhar a internalização dos Valores Organizacionais.					
4.6 – Os sistemas de comunicações oficiais do Banrisul expressam os Valores Organizacionais, auxiliando no processo de solidificação dos mesmos.					
4.7 – Existe um ambiente de harmonia no relacionamento entre a Administração da agência e seus funcionários.					
4.8 – São desenvolvidos programas sistemáticos de motivação, objetivando reforçar a importância dos Valores Organizacionais para a organização.					

**Parte 5 – Novos Valores Organizacionais**

<b>Afirmativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5.1 – <b>Eficácia e Qualidade</b> são valores facilmente identificáveis na realização das rotinas no Banrisul.					
5.2 - As ações administrativas no Banrisul são pautadas pela <b>transparência</b> e pela <b>ética</b> .					
5.3 - Percebe-se no Banrisul um <b>comprometimento</b> dos seus Gerentes Adjuntos com a missão do banco.					
5.4 – O <b>Planejamento</b> é uma ferramenta de gestão utilizada pelos Gerentes Adjuntos.					
5.5 – As pessoas sentem-se motivadas para <b>participar e cooperar</b> nos diversos programas e ações desenvolvidas pela empresas.					
5.6 – Percebe-se no Banrisul, uma preocupação com a <b>pontualidade</b> na execução das atividades ou nas respostas solicitadas por órgãos superiores					
5.7 – A busca de melhores índices de <b>produtividade</b> é uma constante dentro do banco.					
5.8 – As ações dentro do Banrisul são pautadas pela <b>obediência</b> as Instruções e normas estabelecidas.					
5.9 – No relacionamento dentro da empresa prevalece a <b>amizade e coleguismo</b> .					
5.10 – O banco possui e utiliza critérios técnicos para <b>reconhecimento</b> dos funcionários que se destacam pelas suas habilidades.					
5.11 – Dentro do banco é incentivada a <b>criatividade</b> e a <b>inovação</b> .					