



Universidade de Brasília

ERIVAN ALENCAR SABINO

**CULTURA ORGANIZACIONAL:  
Percepção e Relação com a Satisfação no Trabalho**

Brasília – DF

2011

ERIVAN ALENCAR SABINO

**CULTURA ORGANIZACIONAL:  
Percepção e Relação com a Satisfação no Trabalho**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como  
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Supervisora: Dra Juliana Barreiros Porto

Orientadora: Msc Alice Damasceno

Brasília – DF

2011

Sabino, Erivan Alencar.

Cultura Organizacional: Percepção e Relação com a Satisfação no Trabalho / Erivan Alencar Sabino. – Brasília, 2011.

56 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Msc. Alice Damasceno, Departamento de Administração.

1. Cultura Organizacional. 2. Satisfação no Trabalho. 3. Teorias e Modelos de Cultura Organizacional. I. Título.

ERIVAN ALENCAR SABINO

**CULTURA ORGANIZACIONAL:  
Percepção e Relação com a Satisfação no Trabalho**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno:

**ERIVAN ALENCAR SABINO**

Msc Alice Damasceno  
Professor-Orientador

Profª Vanessa Cabral Gomes  
Professor-Examinador

Brasília, 09 de abril de 2011

À minha esposa Sandra Maria e aos meus filhos  
Cauê Andrey e Cauã Felipe, que me serviram de  
motivação, dedico com muito amor e carinho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, saúde e perseverança para superar os desafios.

Aos meus queridos pais, pela educação e ensinamentos ao longo da vida.

Aos tutores e supervisores, que tanto contribuíram durante o curso com seus ensinamentos e direcionamentos.

Ao meu irmão Eduardo, ao amigo Clóvis e aos demais colegas pelo apoio nos momentos difíceis.

À minha amada esposa, pelo incentivo, motivação e paciência, que tornaram possível esta realização.

“O futuro das organizações – e nações – dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.”

Peter Senge

## **RESUMO**

O mundo globalizado está em constantes mudanças. Faz-se necessário que as organizações estejam preparadas, estruturadas e que haja um entendimento da Cultura Organizacional para que possam acompanhar positivamente essas mudanças. É preciso disseminar a Cultura Organizacional de forma que cada colaborador tenha conhecimento de sua importância e do que se espera em termos de comportamento e comprometimento com os resultados, que compartilhem valores e crenças e que compreendam a diversidade institucional e cultural em seus ambientes, fatores essenciais para a satisfação no trabalho e que podem ser o diferencial de sucesso. O objetivo desta monografia foi identificar e relacionar a percepção da cultura organizacional com o nível de satisfação no trabalho por parte de administradores e colaboradores em agências do Banco do Brasil, identificando de que forma a primeira afeta a segunda. Para isso fez-se uma revisão da literatura disponível sobre o tema por meio de livros e artigos científicos com conceitos e elementos que compõem a cultura organizacional, como: valores, satisfação no trabalho, identidade do indivíduo, teorias e modelos e a importância do tema. O método proposto foi o de pesquisa explicativa, do tipo quantitativa, por amostragem não probabilística, usando a técnica de coleta de dados, por meio da aplicação de dois questionários junto ao público alvo. Foi possível identificar a percepção dos respondentes sobre diversas práticas de Cultura Organizacional, bem como sobre vários aspectos de satisfação no trabalho, identificando que há uma relação direta em que a primeira influencia e afeta a segunda, atingindo, portanto, os objetivos propostos neste trabalho.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Percepção, Satisfação, Trabalho.



## SUMÁRIO

1. Introdução.....	8
1.1 Formulação do Problema.....	9
1.2 Objetivo Geral.....	9
1.3 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificativa.....	10
2. Referencial Teórico.....	12
2.1 Introdução à Cultura Organizacional.....	12
2.2 Conceitos de Cultura Organizacional.....	12
2.3 Cultura e Valores Organizacionais.....	13
2.4 Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho.....	14
2.5 Cultura Organizacional e Identidade do Indivíduo.....	16
2.6 Teorias e Modelos de Cultura Organizacional.....	17
2.7 A importância da Cultura Organizacional.....	22
3 Métodos e Técnicas de Pesquisa.....	24
3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	24
3.2 Caracterização da Organização.....	24
3.3 População e Amostra.....	25
3.4 Instrumentos de Pesquisa.....	26
3.5 Procedimentos de Coleta e análise de Dados.....	27

4 Resultados e Discussão.....	28
4.1 Dados Funcionais.....	29
4.2 Práticas Orientadas para o Empregado.....	31
4.3 Práticas Orientadas para a Inovação.....	32
4.4 Práticas Orientadas para a Formalização e Burocracia.....	33
4.5 Colegas de Trabalho.....	34
4.6 Satisfação com o Salário.....	35
4.7 Satisfação com a Chefia.....	36
4.8 Natureza do Trabalho.....	37
4.9 Promoções.....	38
5 Conclusões e Recomendações.....	39
Referências.....	43
Anexos.....	45
Anexo A – Questionário – Práticas de Trabalho em Organizações Brasileiras.....	45
Anexo B – Questionário – Escala de Satisfação no Trabalho.....	46

## 1 INTRODUÇÃO

Maslow, 1970 (apud RODRIGUES, 1994, p. 40), considerou que as necessidades internas orientam e determinam o comportamento humano, apresentando uma hierarquia de tais necessidades distribuídas em cinco níveis: Autorealização; Autoestima; Necessidades sociais; Necessidades de segurança; e Necessidades fisiológicas básicas. Seus estudos contribuíram para a compreensão das necessidades e a busca pela satisfação, em que se observam as diferentes reações que são as forças motivacionais.

Conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000), por meio da cultura organizacional, é possível explorar e desenvolver trabalhos no sentido de encontrar traços de cultura que identifiquem a identidade da organização. Estes traços, individuais ou coletivos, servirão de base para avaliar o comprometimento, a motivação, a satisfação e os valores organizacionais, entre outros fatores.

Conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000), um dos grandes desafios das organizações está em compreender a diversidade institucional e cultural em seus ambientes, por considerar que isso é fator determinante do desempenho individual e da satisfação no trabalho, que causam impactos sócio-organizacionais e que podem ser o diferencial de sucesso.

Conforme Fernandes e Zanelli (2006), o fenômeno cultura organizacional já era estudado desde o início do século passado, com base na experiência de Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932. Sob coordenação de Elton Mayo, adquiriu maior evidência, com a constatação da grande influência do grupo sobre o comportamento do indivíduo.

Segundo Schein, 2001 (apud Fernandes e Zanelli, 2006, p. 3), a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis - são eles: o nível dos artefatos visíveis, que compreende os padrões de comportamento visíveis, ou seja, a forma como as pessoas se vestem, se comunicam, entre outros; o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são mais difíceis de serem identificados, pois compreendem os valores que levam as pessoas a agirem de determinada forma; e o nível dos pressupostos inconscientes, que são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

Segundo Schein, 1989 (apud Fernandes e Zanelli, 2006, p. 2), cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem transmitidos aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Conforme Fernandes e Zanelli (2006), podemos afirmar que é por meio da experiência coletiva que os membros da organização encontram respostas para as questões do cotidiano da empresa, pois são os valores e crenças compartilhados que definem seu modo de pensar e agir. Assim, ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional.

## **1.1 Formulação do problema**

De que forma a percepção dos administradores e colaboradores sobre a cultura organizacional, afeta a sua satisfação no trabalho?

## **1.2 Objetivo Geral**

Relacionar a percepção dos administradores e colaboradores sobre a cultura organizacional com a satisfação no trabalho em agências do Banco do Brasil.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- . Identificar a percepção da cultura organizacional no ambiente dessas agências;
- . Identificar o nível de satisfação no trabalho; e
- . Relacionar a percepção sobre cultura organizacional com o nível de satisfação identificados.

## 1.4 Justificativa

Segundo Schein (1992), Aprendizagem e mudança não podem ser impostas às pessoas. Envolvimento e participação por parte daqueles que estão envolvidos com o processo são necessários para diagnosticar o que está ocorrendo – decidindo o que fazer e realmente fazendo. Quanto mais o mundo se torna turbulento, ambíguo e fora de controle, mais o processo de aprendizagem tem que ser compartilhado por todos os membros da unidade social que vivenciam a aprendizagem. Se os líderes de hoje desejam criar culturas organizacionais que irão, por si mesmas, ser mais agradáveis de serem aprendidas, eles terão de estabelecer o exemplo, e ter a consciência de que são, eles mesmos, aprendizes, além de facilitadores do envolvimento dos outros no processo de aprendizagem.

A pertinência desse processo está em dar à cultura organizacional o que lhe é devido. Podemos nós, como membros individuais de organizações e ocupações, como gerentes, professores, pesquisadores e algumas vezes líderes, reconhecer o quão profundamente nossas próprias percepções, pensamentos e sentimentos são culturalmente determinados? Definitivamente, nós não podemos atingir a humildade cultural requerida para viver num mundo culturalmente turbulento e diverso, a menos que possamos ver os pressupostos culturais dentro de nós mesmos. A compreensão cultural e a aprendizagem cultural começam com a percepção de nós mesmos.

Conforme Fernandes (1996), o grande desafio é desenvolver uma cultura organizacional, em que cada colaborador tenha conhecimento da importância de sua participação na criação de um clima de harmonia e bem estar, onde cada um saiba o que se espera em termos de comportamento e comprometimento com os resultados e da preocupação constante da empresa com a melhoria das condições de trabalho.

Segundo Tamayo (1998), a percepção dos valores organizacionais pelos empregados, constitui imagem avaliatória da empresa, da sua eficiência, das suas tendências à inovação tecnológica, do seu tipo de gestão, da sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles. As características dessa imagem (positividade, dinamismo, atração, entre outras), determinam a maior ou a menor identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos.

O que se pretende diante de um tema tão relevante, é conhecer a percepção por parte de administradores e colaboradores, da cultura organizacional e da satisfação no trabalho em algumas agências do Banco do Brasil, objetivando identificar em que níveis se encontram.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Introdução à Cultura Organizacional**

De longa tradição na antropologia, o termo cultura foi incorporado à literatura organizacional na década de setenta, por Pettigrew, 1979 (apud Ferreira 2002, p. 1), por meio de expressões como “cultura corporativa” ou “cultura organizacional” que, desde então, vêm sendo objeto de abordagens teóricas e metodológicas que ora se assemelham ou se complementam, ora se excluem mutuamente, o que faz com que certa falta de consenso ou confusão conceitual ainda prevaleça nessa área.

Em decorrência da conceituação de Cultura Organizacional, têm-se inúmeros diferentes entendimentos relativos ao processo de sua formação. Alguns autores relacionam a formação da cultura ao conjunto de significados, crenças e valores dos fundadores da organização. Outros estabelecem uma relação mais direta entre cultura e estratégia de negócios, afirmando que a cultura de uma empresa forma-se em função da estratégia básica do seu negócio, das suas tecnologias e dos mercados em que atua.

Uma terceira explicação da formação da cultura organizacional está embasada na liderança, na maneira como se tomam decisões sobre políticas, seus valores e pressupostos. Há ainda, a argumentação de que a cultura emerge da interação das pessoas que integram a organização, do modo como resolvem problemas, aprendem e ensinam os comportamentos bem-sucedidos, bem como os valores que sustentam estes comportamentos. (Paschini, 2006)

### **2.2 Conceitos de Cultura Organizacional**

Para Hofstede, 1991 (apud Obadia, Vidal e Melo, 2007, p. 3), cultura organizacional é a programação coletiva da mente que distingue os membros de

uma organização dos de outra. Segundo ele, não há uma definição padrão para o conceito de cultura organizacional, mas a maioria dos autores que escrevem sobre o tema concorda que: ela é holística; determinada historicamente; relacionada com estudos antropológicos; construída socialmente pelo grupo de pessoas que formam a organização; difícil de mudar devido à sua estabilidade intrínseca e intangível, mas que requer medidas tangíveis para mudá-la.

Para Schein (1992), o termo cultura deve ser reservado para as crenças e pressupostos básicos que são compartilhados pelos membros de uma organização, os quais operam inconscientemente e definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria. Nesse sentido, o autor afirma que a cultura organizacional consiste em um padrão de pressupostos básicos que o grupo criou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam suficientemente bem, podendo, assim, ser ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

### **2.3 Cultura e Valores Organizacionais**

Outro conceito importante para a cultura organizacional das empresas é o de valores organizacionais. Entende-se por valores organizacionais os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios ou crenças compartilhados pelos empregados, que orientam o funcionamento e a vida da organização. Eles expressam opções feitas pela empresa por meio de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento e outros. Os valores são uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como é vivenciada pelos seus membros. A convergência de empregados na percepção dos valores organizacionais é de grande importância para as empresas. (Tamayo, 1998)

Os valores organizacionais determinam a percepção e a definição que os empregados têm das diversas situações organizacionais, a percepção dos problemas e as formas de solucioná-los, os mecanismos e o conteúdo da socialização dos membros da organização, o comprometimento do empregado com



o trabalho e com a organização, a identificação com o grupo e a produtividade organizacional, e a satisfação dos empregados com o trabalho e com a empresa. Os valores constituem o núcleo da cultura organizacional e determinam a estrutura da personalidade da empresa. (Tamayo, 1998)

Os valores organizacionais são componentes importantes na construção da identidade social da organização, pois determinam parcialmente o que ela é e a forma como ela se percebe. Praticamente todos os empregados são capazes de detectar as prioridades axiológicas que dominam em sua organização e que determinam o seu clima e a sua cultura organizacional. Uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra pode ser percebida como colocando a ênfase no extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem. (Tamayo, 1998)

## **2.4 Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho**

Outra variável de relação direta com a cultura organizacional é a satisfação no trabalho. Os fatores estudados com mais frequência são a satisfação com a natureza do trabalho, com o salário, com o sistema de promoções, com os colegas e com os gerentes. A satisfação no trabalho parece encontrar a sua fonte principal na natureza mesma do trabalho, no grupo, nas condições de trabalho e no clima em que ele é realizado. (Tamayo, 1998)

Conforme Muchinsky, 1994 (apud Borges 2004, p. 4), satisfação no trabalho refere-se a uma resposta afetiva e emocional que o indivíduo estabelece com seu trabalho e pressupõe a avaliação cognitiva e subjetiva que realiza sobre o mesmo.

Segundo Kinicki e Kreitner (2006), existem cinco modelos predominantes que especificam as causas da satisfação ou insatisfação no trabalho. São eles:

- 1- Atender à necessidade: Propõe que a satisfação é determinada pela extensão com que as características de um emprego permitem que um indivíduo realize suas necessidades. Por exemplo, necessidades como auxílio moradia, auxílio

- creche, que a família do empregado tem e que poderiam ser supridas no trabalho;
- 2- Discrepâncias: Propõe que a satisfação é resultado de expectativas atingidas, que representam a diferença entre o que o indivíduo espera receber de um emprego, como o bom pagamento e oportunidades promocionais, e o que ele realmente recebe. Quando as expectativas são maiores do que aquilo que é recebido, uma pessoa ficará insatisfeita. Em contraste, esse modelo prediz que o indivíduo ficará satisfeito quando ele atingir resultados acima ou além das expectativas;
  - 3- Obtenção de valor: A idéia por trás da obtenção de valor é que a satisfação resulta da percepção de que um emprego permite a realização de valores de trabalho importantes para um indivíduo. Em geral, as pesquisas apóiam consistentemente a previsão de que a realização de valor está positivamente correlacionada com a satisfação no emprego. Os gerentes podem, assim, aumentar a satisfação do funcionário, estruturando os ambientes de trabalho e suas recompensas e reconhecimento associados de modo a reforçar os valores dos funcionários;
  - 4- Equidade: Neste modelo, a satisfação é uma função de como o indivíduo é tratado adequadamente no trabalho. A satisfação resulta da percepção que uma pessoa tem de que os resultados do trabalho, relativos às suas contribuições, se comparam favoravelmente com os resultados e contribuições significativos dos outros; e
  - 5- Componentes disposicionais/genéticos: Baseia-se na crença de que a satisfação no emprego é, em parte, uma função tanto de traços pessoais quanto de fatores genéticos. Esse modelo implica que diferenças estáveis entre indivíduos são tão importantes para explicar a satisfação no emprego quanto o são as características do ambiente de trabalho.

Para Kinicki e Kreitner (2006), a satisfação no trabalho é uma reação afetiva ou emocional, relativa a várias facetas do trabalho de um indivíduo. A satisfação não é um conceito unitário, pois uma pessoa pode estar satisfeita com um aspecto de seu emprego e insatisfeita com um ou mais outros aspectos, tais como: reconhecimento, remuneração, supervisão e outros.

## 2.5 Cultura Organizacional e Identidade do Indivíduo

Outro importante aspecto da cultura organizacional diz respeito à necessidade de construção de uma identidade do indivíduo, uma noção de totalidade que o leve a fazer convergir em uma imagem de si mesmo as muitas facetas do seu modo de ser, os muitos papéis que ele representa em diferentes momentos da sua experiências social. Assim, sucessivamente, o indivíduo vai-se diferenciando e se igualando conforme os vários grupos sociais de que faz parte, tornando-se uma unidade contraditória, múltipla e mutável. (Ferreira, 2002)

Segundo Fernandes e Zanelli (2006), ao ingressar em uma organização, indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades.

Conforme citado por Silva e Vergara (2000, p. 5) “não há sentido em falar-se em uma identidade dos indivíduos, mas sim em múltiplas identidades que constroem-se dinamicamente, ao longo do tempo e nos diferentes contextos ou espaços situacionais dos quais esses indivíduos participam”. Sem compartilhar uma cultura comum, não se pode falar em construção de identidade, seja no nível dos indivíduos, dos grupos, ou da organização como um todo. A cultura organizacional pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação da identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não for em função da interação com outros.

Assim, as identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações. A organização, como sistema social, inserida em seu contexto, busca preservar sua identidade e sobrevivência. Para tanto, desenvolve uma estrutura normativa, (valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação) e uma estrutura de ação (padrões reais de interação e comportamento), originada sobretudo nas posições dirigentes. (Fernandes e Zanelli, 2006)

Conforme Silva e Vergara (2000), sendo a identidade algo que se contrói como produto das interações dos diferentes indivíduos e grupos, criando, portanto, um senso comum, tem sentido falar da existência de uma identidade organizacional.

Alguns autores vêem a identidade organizacional como algo que tende a ser preservado ao longo do tempo; outros argumentam que ela possui uma natureza fluida, contínua, adaptativa, ou seja, depende do modo como os membros organizacionais interpretam os valores e as crenças essenciais da organização nos diferentes contextos em que eles se deparam em sua trajetória. (Fernandes e Zanelli, 2006)

Devemos considerar que a cultura preserva a identidade organizacional, e essa se traduz na forma como os públicos da organização a vêem, a imagem que eles constroem a respeito dela. Assim, em uma cultura organizacional que busca interagir com o ambiente, adaptando-se a ele, essa personalidade que a organização assume tende a ser proativa, atenta às necessidades de mudanças, que se tornam cada vez mais presentes no ambiente organizacional. Dessa forma, a identidade organizacional é muitas vezes reconstruída para se adequar ao mercado. (Fernandes e Zanelli, 2006)

## **2.6 Teorias e Modelos de Cultura Organizacional**

Toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. É de fundamental importância elaborar teorias ou modelos da cultura organizacional e estratégias que permitam a elaboração de perfis culturais das organizações. (Ferreira, 2002)

Schein, 1989 (apud Obadia, Vidal e Melo, 2007, p. 3), desenvolveu um modelo detalhado de análise da cultura organizacional, composto pelos três níveis interdependentes dos aspectos visíveis, dos valores compartilhados e dos pressupostos fundamentais, onde os pressupostos fundamentais são considerados como a essência – aquilo que a cultura realmente é – e os valores e práticas são tratados como manifestações observáveis da essência cultural.

Segundo Schein, 1989 (apud Obadia, Vidal e Melo, 2007, p. 3), os aspectos visíveis constituem o primeiro nível da cultura organizacional, e representam os seus ambientes físico e social construídos. Entretanto, não se sabe por que a organização foi construída de uma determinada forma ou por que as pessoas se comportam de um jeito ou de outro. Para que se possa entender o significado cultural dos aspectos visíveis, devem-se analisar os valores centrais que proporcionam os princípios operacionais do dia a dia da organização, por meio dos quais os seus membros guiam o seu comportamento.

Para Schein, 1989 (apud Obadia, Vidal e Melo, 2007, p. 3), os valores compartilhados refletem estados preferenciais de como as coisas deveriam ser na organização. Um conjunto de valores que esteja efetivamente incorporado à filosofia organizacional irá predizer muitos comportamentos que podem ser observados no nível dos aspectos visíveis. Porém, se os valores não estiverem baseados no aprendizado cultural, eles podem ser vistos como valores adotados, que predizem bem o que as pessoas irão dizer em diversas situações, mas que devem estar desalinhados com o que elas irão realmente fazer. Tais inconsistências significam que um nível mais profundo de pensamento e percepção está, na verdade, conduzindo o comportamento, e que o entendimento da cultura organizacional depende da identificação do que ocorre nesse nível mais profundo, representado pelos pressupostos fundamentais.

Segundo Schein, 1989 (apud Obadia, Vidal e Melo, 2007, p. 4), ao analisar valores, deve-se discriminar cuidadosamente entre aqueles que são congruentes com os pressupostos fundamentais, e aqueles que são racionalizações ou aspirações para o futuro.

Muitas vezes, alguns valores relacionados pela organização chegam a ser incongruentes com o comportamento observado. Portanto, para se obter um nível mais profundo de entendimento que possibilite predizer comportamentos futuros na organização de maneira correta, faz-se necessário que o nível dos pressupostos fundamentais seja melhor compreendido. Eles constituem os pressupostos implícitos que realmente guiam os comportamentos, que dizem aos membros do grupo como perceber, pensar e sentir em relação às coisas. Esses pressupostos tendem a ser, por definição, não confrontáveis e inquestionáveis, condições estas que criam uma estabilidade na cultura, o que por sua vez, constitui uma dificuldade intrínseca para mudá-la. Para que a cultura organizacional seja

modificada de maneira efetiva, as mudanças devem ocorrer com base em seus pressupostos fundamentais.

De acordo com Schein (1992), portanto, a cultura manifesta-se mediante três diferentes níveis, caracterizados, respectivamente, por artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos. O primeiro nível – artefatos visíveis – é constituído pelos aspectos visíveis da organização, tais como arquitetura, linguagem, tecnologia, maneira de vestir e documentos públicos. Trata-se de um nível em que os elementos culturais são de fácil observação, mas de difícil interpretação, uma vez que a lógica subjacente a esses artefatos em geral não é explicitada, o que dificulta sua compreensão.

No segundo nível encontram-se os valores, ou seja, as justificativas ou racionalizações utilizadas para explicar ou prever os atos dos membros da organização. Essas manifestações da cultura são difíceis de ser observadas diretamente, o que torna necessária a realização de entrevistas em profundidade que permitam a inferência de tais elementos, baseados em valores manifestos.

Os pressupostos básicos situam-se no último nível e constituem manifestações culturais invisíveis, inconscientes e difíceis de serem desvendadas, muito embora sejam os principais responsáveis pelo modo por meio do qual os membros sentem, percebem e pensam a organização. O processo de introjeção desses pressupostos é longo e advém do enfrentamento de problemas e de sua solução adequada. O conhecimento adquirido nessas situações é, então, aprendido pela organização como um todo, alcançado, após certo tempo, o inconsciente de seus membros, o que faz com que eles próprios não tenham clareza a respeito da sua posse.

Segundo Schein, 1989 (apud Obadia, Vidal e Melo, 2007, p. 4), mudanças nas práticas representam a margem de liberdade para influenciar a cultura organizacional, ou seja, os pressupostos fundamentais podem ser modificados com a introdução de novas práticas de gestão. Quando uma organização introduz uma nova prática para solucionar um determinado problema, essa só pode alcançar o nível de valor, uma vez que ainda não existe uma percepção compartilhada de sua realidade. Entretanto, se a solução proposta funcionar durante certo período de tempo, implicando em um reflexo correto da realidade, os membros do grupo se inclinarão a aceitar os valores como crenças e pressupostos, saindo do nível consciente e tornando-se inconscientes e automáticos

Hofstede, 1991 (apud Obadia, Vidal e Melo, 2007, p. 4), constatou que a percepção das diferenças entre culturas organizacionais ocorre mais por meio das práticas diárias da organização e menos pelos valores, como no caso das diferenças entre culturas nacionais. Consequentemente, as percepções compartilhadas das práticas diárias constituem uma representação tangível dos valores e pressupostos fundamentais, podendo ser consideradas como o centro da cultura organizacional.

O modelo teórico concebido por Hofstede e colaboradores, 1990 (apud Ferreira 2002, p. 2), pressupõe que a cultura se manifesta por meio de quatro elementos, que também diferem em termos de sua visibilidade para o observador. Os símbolos, a camada mais externa, compreendem as palavras, gestos e objetos que têm significado especial dentro da organização. Os heróis são as personagens vivas ou mortas, reais ou imaginárias, revestidas de prestígio na cultura, que servem de modelo de comportamento para seus membros. Os rituais consistem de atividades coletivas, supérfluas do ponto de vista técnico, mas socialmente indispensáveis. Os símbolos, heróis e rituais constituem as “práticas” da organização, e seu significado cultural está associado ao modo pelo qual são percebidos por todos que dela fazem parte. O núcleo da cultura é formado por valores, que se referem a sentimentos raramente discutíveis, quase sempre inconscientes, e, por isso mesmo, não diretamente observáveis, mas revelados por meio de comportamentos alternativos (corresponderiam aos pressupostos básicos de Schein).

Fundamentando-se em tais concepções, Hofstede e colaboradores, 1990 (apud Ferreira 2002, p. 2), desenvolveram um questionário destinado a identificar os valores e práticas (símbolos, heróis e rituais) que caracterizam a cultura organizacional, sendo que a análise fatorial do instrumento evidenciou que ele se diferenciava em três dimensões subjacentes aos valores (necessidade de segurança, centralidade do trabalho e necessidade de autoridade) e suas dimensões subjacentes às práticas (orientação para processos versus para resultados; orientação para funcionários versus para a função; paroquial versus profissional; sistema aberto versus fechado; controle brando versus rígido; e normativo versus pragmático). Estudos posteriores concluíram que os valores indubitavelmente moldam a cultura, porém é por meio das práticas que ela afeta os membros da

organização, razão pela qual as percepções compartilhadas das práticas diárias constituem a essência da cultura organizacional.

Calori e Sarnin, 1991 (apud Ferreira 2002, p. 3), apresentam um modelo integrado de cultura corporativa que, de certa forma, representa uma síntese dos modelos anteriores. Partindo do centro para a periferia, postulam que a cultura de uma organização emerge por meio de pressupostos básicos, valores, normas de comportamento e de suas manifestações mais visíveis e diretas, tais como os símbolos (linguagem, rituais, mitos, arquitetura, etc.) e as práticas gerenciais (sistemas de recrutamento e seleção, sistemas de avaliação e recompensa, relações com clientes, competidores e com o ambiente social, etc.). Os autores, entretanto, elaboraram um questionário para avaliação da cultura organizacional voltado apenas para os valores e práticas, tendo verificado que os valores agregaram-se em doze dimensões e as práticas, em dezessete dimensões.

Segundo Robbins (2006), A cultura desempenha diversas funções dentro de uma organização. Em primeiro lugar, ela tem papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre a organização e as outras. Segundo, ela proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social. Para ele a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer e dizer. Finalmente, a cultura serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Ainda segundo o autor, a cultura não surge do nada, porém uma vez que ela existe, dificilmente se desfaz, é importante entendermos que forças influenciam o surgimento da cultura e como ela se sustenta.

Na tentativa de ordenar esse campo de conhecimento, Smircich, 1983 (apud Ferreira 2002, p. 1), propôs uma distinção entre duas principais tendências que vêm direcionando seu estudo. A primeira associa-se a uma perspectiva funcionalista, enfocando a cultura como uma variável, isto é, “algo que a organização tem” (p. 347). Considera-se, assim, que as organizações produzem traços culturais mais ou menos distintos que, em conjunto, afetam o comportamento dos empregados e dirigentes e lhes assinala um senso de identidade, o que lhes facilita maior envolvimento com ela, assegura a estabilidade do sistema e serve



como um instrumento de orientação e modelagem do comportamento. A segunda tendência, de tradição fenomenológica, aborda a cultura como metáfora de raiz, ou seja, como “algo que a organização é” (p. 347). Nesse sentido, as organizações são concebidas como manifestações que expressam a consciência humana, e, por essa razão, devem ser analisadas por meio de seus aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos que tornam possível a ação compartilhada.

Rousseau, 1990 (apud Ferreira 2002, p. 2), propôs um modelo segundo o qual os principais elementos da cultura apresentam-se dispostos em “camadas”, que variam ao longo de um “continuum” de subjetividade e acessibilidade e se inter-relacionam entre si. Partindo-se dos elementos mais visíveis para os mais profundos, observa-se a seguinte ordem: artefatos, padrões de comportamento, normas comportamentais, valores e pressupostos fundamentais. Em certo sentido, esse modelo representa uma ampliação do de Schein 1991 (apud Ferreira 2002, p. 2), incorporando um maior grau de especificidade na determinação e distinção entre as várias formas de manifestação da cultura. Desse modo, a autora acrescenta aos elementos culturais definidos por Schein (1991) os padrões de atividades (tais como os mecanismos de tomada de decisão, coordenação e comunicação, utilizados na resolução dos problemas organizacionais) e as normas comportamentais (expectativas da organização sobre como seus membros devem se comportar e interagir com os outros, no que se refere, por exemplo, às relações de cooperação ou competição entre colegas).

A análise de alguns dos principais instrumentos desenvolvidos para a avaliação das manifestações da cultura organizacional revela, portanto, que eles enfatizam prioritariamente os traços culturais associados a valores, normas comportamentais e práticas organizacionais, e vêm sendo adotados frequentemente nos estudos destinados a elucidar o impacto que a cultura das organizações exerce nas atitudes e comportamentos expressos pelos indivíduos que as integram. (Ferreira, 2002)

## **2.7 A Importância da Cultura Organizacional**

A cultura organizacional tem sido colocada por diversos estudiosos como importante aspecto da análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros

úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização. A construção de análises baseadas em tal perspectiva possibilita uma visão diversa do que normalmente tem sido feito na administração, pois considera a influência de elementos não objetivos, ofuscada pelo pragmatismo predominante na literatura da área. O entendimento de tais pontos reveste-se de importância singular, associada à necessidade de repensar a esfera organizacional e discutir a respeito de como a nova realidade impõe às organizações um processo de realinhamento de variáveis rumo a uma maior integração dos ambientes interno e externo. (Saraiva, 2002)

Cultura organizacional é um tema bastante amplo e complexo, que sofre influência tanto da cultura dos indivíduos que trabalham nas organizações, quanto da cultura do país em que estas se encontram. As organizações contemporâneas precisam inovar cada vez mais e é de grande importância compreender esta vertente valiosa para o sucesso do processo de inovação e de gestão do conhecimento da organização. (Inazawa, 2009)

A Cultura Organizacional é de inegável importância para a vida das empresas e de seus colaboradores, vista como instrumento capaz tanto de unificar quanto de modelar o comportamento dos indivíduos. É preciso que as organizações tenham flexibilidade para promover uma cultura organizacional onde seus colaboradores possam exercer sua criatividade e desenvolver suas idéias, transpondo, assim, a barreira dos padrões institucionais, aumentando sua satisfação com o trabalho, sua identificação com os valores organizacionais e seu comprometimento, criando, enfim, uma cultura organizacional positiva para alcance dos objetivos propostos.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Diante da abordagem teórica e da importância do tema, o método proposto foi o de pesquisa explicativa (percepções quanto à cultura organizacional e relação com satisfação no trabalho e informação dos elementos que constituem a cultura organizacional no Banco do Brasil), do tipo quantitativa, por amostragem não probabilística, usando a técnica de coleta de dados, utilizando elementos considerados representativos da população alvo, objetivando subsidiar as análises quanto à percepção da cultura organizacional por parte de administradores e colaboradores em agências do Banco do Brasil e sua relação com a satisfação no trabalho.

É documental, uma vez que serão consultados documentos do Banco pesquisado que versam sobre o assunto. É bibliográfica, pois compreende uma revisão da literatura disponível sobre o tema, por meio de livros e artigos científicos, dando fundamentação teórica ao trabalho e à análise dos dados coletados.

#### **3.2 Caracterização da organização**

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País e, hoje, é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo de sua história atributos de confiança, segurança, modernidade e credibilidade. Com sólida função social e com competência para lidar com os negócios financeiros, o Banco do Brasil demonstrou que é possível ser uma empresa lucrativa sem perder o núcleo de valores - o que sempre o diferenciou da concorrência.

**Missão:**

Ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil e cumprir sua função pública com eficiência.

**Valores:**

- Ética e transparência;
- Compromisso com o desenvolvimento das comunidades e do País;
- Responsabilidade socioambiental;
- Excelência e especialização no relacionamento com o cliente;
- Gestão participativa, decisão colegiada e trabalho em equipe;
- Ascensão profissional baseada no mérito;
- Marca como diferencial competitivo;
- Proatividade na gestão de riscos;
- Comprometimento com solidez, rentabilidade, eficiência e inovação;
- Respeito a diversidade; e
- Compromisso com os acionistas e a sociedade.

**Visão de futuro:**

Sermos o primeiro banco dos brasileiros, das empresas e do setor público, referência no exterior, o melhor banco para trabalhar, reconhecido pelo desempenho, relacionamentos duradouros e responsabilidade socioambiental.

Fonte: [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)

### 3.3 População e amostra

Foram aplicados dois questionários, direcionados a 78 funcionários, lotados em agências do Banco do Brasil em Formosa GO, Planaltina e Sobradinho

no Distrito Federal, dentre os quais estão 06 gerentes de administração, 15 gerentes de relacionamento PF e PJ, 3 gerentes de serviços, 13 assistentes de negócios, 3 assistentes comerciais, 11 caixas executivos e 27 Postos Efetivos, com o intuito de verificar, por meio dos dados coletados, qual a percepção destes administradores e demais colaboradores sobre a Cultura Organizacional no Banco do Brasil e sua relação com a satisfação no trabalho.

### 3.4 Instrumentos de pesquisa

Quanto aos instrumentos, a pesquisa foi feita por meio de dois questionários para a coleta de dados:

- Escala de CULTURA ORGANIZACIONAL - com 24 itens associados a uma escala tipo *likert* de 7 pontos em que 1 corresponde a nunca e 7 a sempre;

4	Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Freqüentemente	Muito freqüentemente	Sempre
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

- Escala de SATISFAÇÃO NO TRABALHO – com 25 itens associados a uma escala tipo *likert* de 7 pontos em que 1 corresponde a totalmente insatisfeito e 7 a totalmente satisfeito.

1 - Totalmente insatisfeito  
 2 - Muito insatisfeito  
 3 - Insatisfeito  
 4 - Indiferente

5 - Satisfeito  
 6 - Muito satisfeito  
 7 - Totalmente satisfeito

Esses instrumentos foram utilizados para identificar a percepção da cultura organizacional no ambiente dessas agências e o nível de satisfação no trabalho, relacionando-os à percepção dos administradores e colaboradores.

### **3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados**

Os questionários foram aplicados aos 78 funcionários, dentre eles administradores e colaboradores, considerados como elementos representativos do público alvo da pesquisa.

Quando da entrega dos questionários nas agências, foi esclarecido que se tratava de uma pesquisa científica e que a resposta era facultativa, não se obrigando o respondente a devolver o instrumento preenchido.

Houve uma taxa de resposta de 83,33%, o que corresponde a 65 questionários devolvidos.

Os dados foram digitados em planilha *Excel*, para se fazer uma análise estatística dos resultados, extraíndo as médias de cada item analisado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi realizada com funcionários das agências do Banco do Brasil S.A. de Sobradinho-DF, Planaltina-DF e Formosa-GO, sendo pedidos como dados funcionais apenas o cargo, o tempo de serviço na unidade e o tempo de serviço no Banco.

Com relação ao cargo, foram informados os cargos de Gerente de Administração, Gerente de Relacionamento, Gerente de Serviços, Assistente de Negócios, Assistente Comercial, Caixa Executivo e Posto Efetivo.

A apresentação dos resultados e discussão se deu por meio da interpretação de quadros, representando o que foi evidenciado na pesquisa.

A ordem da apresentação obedecerá à mesma sequência dos tópicos levantados por meio dos dois instrumentos de pesquisa, ou seja: “Dados funcionais; Práticas orientadas para o empregado; Práticas orientadas para a inovação; Práticas orientadas para a formalização e burocracia; Colegas de trabalho; Satisfação com o salário; Satisfação com a chefia; Natureza do trabalho; e Promoções”.

## 4.1 Dados Funcionais

**Quadro 1 – Cargos**

<b>Tópico</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Quantidade aplicada</b>	<b>Quantidade válida</b>	<b>Percentual válido</b>
cargos	Assistente de Negócios	13	9	11,6%
	Assistente Comercial	3	3	3,8%
	Caixa Executivo	11	6	7,7%
	Gerente de Administração	6	6	7,7%
	Gerente de Relacionamento	15	15	19,23%
	Gerente de Serviços	3	3	3,8%
	Posto Efetivo	27	23	29,5%
	<b>Totais</b>	<b>78</b>	<b>65</b>	<b>83,33%</b>

Observa-se no quadro 1 que os questionários foram aplicados a 78 respondentes, entre administradores e colaboradores, dos mais diversos cargos, sendo devolvidos 65 questionários respondidos, o que correspondeu a 83,33% do total.



**Quadro 2 – Tempo de serviço na unidade**

Tópico	Respondentes	Qtd Válida	0 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	21 a 25 Anos
Tempo de Serviço na Unidade	Assistente de Negócios	9	9				
	Assistente Comercial	3	2		1		
	Caixa Executivo	6	2	1	3		
	Gerente de Administração	6	6				
	Ger. de Relacionamento	15	10	3	2		
	Gerente de Serviços	3	2	1			
	Posto Efetivo	23	22		1		

Observa-se no quadro 2, quanto ao tempo de serviço na unidade, que a maioria está entre 0 e 5 anos, configurando grande rotatividade de funcionários. Também é possível verificar que, fora dessa faixa, praticamente não há cargos não comissionados.

**Quadro 3 – Tempo de serviço no Banco**

Tópico	Respondentes	Qtd Válida	0 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	21 a 25 Anos
Tempo de Serviço no Banco	Assistente de Negócios	9	8	1			
	Assistente Comercial	3	1	1		1	
	Caixa Executivo	6	2			4	
	Gerente de Administração	6	1		3	2	
	Ger. de Relacionamento	15	5	7	1	1	1
	Gerente de Serviços	3	1	1	1		
	Posto Efetivo	23	22				1

No quadro 3, quanto ao tempo de serviço no Banco, observa-se que a maioria também está na faixa entre 0 e 5 anos, porém, com uma quantidade maior de funcionários distribuídos nas demais faixas e em vários cargos.

## 4.2 Práticas orientadas para o empregado

O quadro a seguir, mostra a distribuição das médias dos itens referentes às respostas dos participantes quanto às práticas orientadas para o empregado.

**Quadro 4 - Médias - Práticas orientadas para o empregado**

Questões	Médias
Cada empregado é tratado como uma pessoa total	4,2
As críticas dos empregados são discutidas com os gerentes	3,6
Os empregados recebem suporte de seus superiores	4,3
Os empregados são respeitados	4,2
Os gerentes dão liberdade aos empregados de expressarem suas idéias	4,1
Os empregados são ouvidos nos assuntos que lhes dizem respeito	3,9
Os gerentes encorajam os empregados a dar opinião nas decisões de que discordam	3,5
Quando um empregado fica doente, os gerentes perguntam por ele com interesse	4,1
Os supervisores procuram resolver os problemas de trabalho dos empregados	4,1
Os empregados são informados dos assuntos que o afetam diretamente	4,2
<b>Média do tópico</b>	<b>4,1</b>

Conforme quadro 4, podemos observar que as médias das respostas variam de 3,5 a 4,3 e que é de 4,1 a média do tópico, o que indica que os funcionários, de maneira geral, percebem algumas vezes que o Banco possui práticas orientadas para o empregado, significando uma dificuldade de percepção desses valores organizacionais pelos empregados que, segundo Tamayo (1998), constitui imagem avaliatória da empresa, de sua eficiência, do seu tipo de gestão, da

sua preocupação com os empregados e da interação existente entre eles, determinando a maior ou menor identificação dos empregados com a empresa e com seus objetivos.

### 4.3 – Práticas orientadas para a inovação

O quadro a seguir, mostra a distribuição das médias dos itens referentes às Práticas orientadas para a inovação.

**Quadro 5 – Médias - Práticas orientadas para a inovação**

Questões	Médias
Ocorrem grandes investimentos em novos produtos	5,4
Inovar e correr riscos constituem uma das características marcantes	4,3
Costuma-se procurar novos mercados para os produtos existentes	4,8
Enfatizam-se as ações competitivas e as realizações	4,9
As pessoas estão sendo buscando novas maneiras de encarar os problemas	4,5
O apoio ao desenvolvimento de novas idéias costuma estar prontamente disponível	4,2
As pessoas estão sempre procurando desenvolver novos produtos e serviços ou melhorar os já existentes	4,5
<b>Média do tópico</b>	<b>4,9</b>

Conforme quadro 5, as médias variam de 4,2 a 5,4 e que é de 4,9 a média do tópico, o que indica que os funcionários, de maneira geral, percebem frequentemente que o Banco possui práticas orientadas para a inovação, significando que há compreensão desta vertente da Cultura Organizacional que, segundo Inazawa (2009), é importante e valiosa para o sucesso do processo de

inovação e de gestão do conhecimento, indispensáveis nas organizações contemporâneas.

#### 4.4 Práticas orientadas para a formalização e burocracia

O quadro a seguir, apresenta a média das respostas dos itens referentes às Práticas orientadas para a formalização e burocracia.

**Quadro 6 – Médias - Práticas orientadas para a formalização e burocracia**

Questões	Médias
As rotinas e a estruturação são uma das características marcantes	5,6
O que os empregados devem fazer é determinado principalmente por procedimentos formais	5,2
As regras e políticas formais são uma das características marcantes	5,1
As instruções costumam ser dadas por escrito	5,0
As tarefas são desempenhadas de acordo com os procedimentos previamente definidos	5,1
Tudo é realizado de acordo com procedimentos previamente definidos	4,8
O controle e a centralização são importantes	5,3
<b>Média do tópico</b>	<b>5,3</b>

Conforme quadro 6, as médias variam de 4,8 a 5,6 e que é de 5,3 a média do tópico, o que indica que os funcionários, de maneira geral, percebem frequentemente que o Banco possui em sua Cultura Organizacional, práticas orientadas para a formalização e burocracia, o que significa, em comparação com os pressupostos básicos de Schein (1992), que os procedimentos são compartilhados

por seus membros, funcionam bem, definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria e podem ser ensinados aos novos membros.

## 4.5 Colegas de trabalho

O quadro a seguir, apresenta a média das respostas dos itens referentes ao tópico Colegas de trabalho.

**Quadro 7 – Médias – Colegas de trabalho**

Questões	Médias
Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	4,4
Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	4,8
Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho	4,8
Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	4,7
Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	4,5
<b>Média do tópico</b>	<b>4,6</b>

Conforme quadro 7, as médias variam de 4,4 a 4,8 e que é de 4,6 a média do tópico, o que indica que os funcionários, de maneira geral, estão satisfeitos com o relacionamento com os colegas de trabalho, sendo a satisfação no trabalho nesse caso, segundo Tamayo (1998), definida em função do grupo e do clima em que ele é realizado.

## 4.6 Satisfação com o salário

O quadro a seguir, apresenta a média das respostas dos itens referentes ao tópico Satisfação com o salário.

**Quadro 8 – Médias – Satisfação com o salário**

Questões	Médias
Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	3,4
Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional	3,6
Com o meu salário comparado com o custo de vida	3,3
Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês	3,3
Com o meu salário comparado com os meus esforços de trabalho	3,3
<b>Média do tópico</b>	<b>3,4</b>

Conforme quadro 8, as médias variam de 3,3 a 3,4 e que é de 3,4 a média do tópico, o que indica que os funcionários, de maneira geral, estão insatisfeitos com seus salários que, conforme modelo criado por Kinicki e Kreitner (2006), a satisfação é resultado das expectativas atingidas e representa a diferença entre o que o indivíduo espera receber e o que ele realmente recebe e quando as expectativas são maiores, ocorre a insatisfação.

## 4.7 Satisfação com a chefia

O quadro a seguir, apresenta a média das respostas dos itens referentes ao tópico Satisfação com a chefia.

**Quadro 9 – médias – Satisfação com a chefia**

<b>Questões</b>	<b>Médias</b>
Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	4,0
Com o interesse do meu chefe com o meu trabalho	4,3
Com o entendimento entre eu e meu chefe	4,4
Com a maneira como meu chefe me trata	4,3
Com a capacidade profissional do meu chefe	4,6
<b>Média do tópico</b>	<b>4,3</b>

Conforme quadro 9, as médias variam de 4,0 a 4,6 e que é de 4,3 a média do tópico, o que indica que os funcionários, de maneira geral, se mostram indiferentes quanto a satisfação com a chefia. Conforme Kinicki e Kreitner (2006), a satisfação não é um conceito unitário, podendo uma pessoa estar satisfeita ou insatisfeita com vários aspectos do seu emprego, estando entre eles a satisfação com a chefia.

## 4.8 Natureza do trabalho

O quadro a seguir, apresenta a média das respostas dos itens referentes ao tópico Natureza do trabalho.

**Quadro 10 – médias – Natureza do trabalho**

<b>Questões</b>	<b>Médias</b>
Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam	4,8
Com a capacidade do meu trabalho me absorver	3,9
Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	4,4
Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	3,8
Com a variedade de tarefas que realizo	4,1
<b>Média do tópico</b>	<b>4,2</b>

Conforme quadro 10, as médias variam de 3,9 a 4,8 e que é de 4,2 a média do tópico, o que indica que os funcionários, de maneira geral, são indiferentes quanto a satisfação com a natureza do trabalho, sendo a maior satisfação em relação ao interesse pelo trabalho. Segundo Tamayo (1998), a satisfação no trabalho, nesse caso, tem a sua fonte principal em sua própria natureza e nas condições de trabalho.



## 4.9 Promoções

O quadro a seguir, apresenta a média das respostas dos itens referentes ao tópico Promoções.

**Quadro 11 – médias - Promoções**

Questões	Médias
Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	4,0
Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	4,0
Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal	3,6
Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	3,8
Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa	3,9
<b>Média do tópico</b>	<b>3,9</b>

Conforme quadro 11, as médias variam de 3,6 a 4,0 e que é de 3,9 a média do tópico, o que indica que os funcionários, de maneira geral, são indiferentes em relação à satisfação com as oportunidades e com a maneira como ocorrem as promoções, com tendência para estarem insatisfeitos. Nesse caso, também conforme modelo criado por Kinicki e Kreitner (2006), a satisfação é resultado das expectativas atingidas e representa a diferença entre o que o indivíduo espera receber e o que ele realmente recebe e quando as expectativas são maiores, ocorre a insatisfação, do contrário haverá satisfação.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em relação à Cultura Organizacional, o instrumento de pesquisa utilizado teve o objetivo de verificar a percepção de administradores e colaboradores, sobre as práticas orientadas para o empregado, para a inovação e para a formalização e burocracia, por meio de questões que procuraram identificar e medir em que nível está essa percepção dos padrões de comportamento que a organização espera e se, na prática, seus valores e crenças são identificados e compartilhados, influenciando o modo de pensar e agir de seus membros.

Quanto às práticas orientadas para o empregado, identificou-se que, de maneira geral, apenas algumas vezes essas práticas são percebidas por seus funcionários, com médias que variaram de 3.5 a 4.3, sendo 4.1 a média do tópico o que demonstra que há por parte desses o reconhecimento de que a Organização possui práticas orientadas para o empregado, porém, não com a frequência e eficiência suficientes para que sejam plenamente reconhecidas e percebidas como as melhores práticas em relação aos empregados.

As práticas orientadas para a inovação foram percebidas com frequência pelos funcionários na Cultura Organizacional, com médias que variaram de 4.2 a 5.4, sendo 4.9 a média do tópico, com destaque para os grandes investimentos em novos produtos, cuja média foi 5.4, as ações competitivas e realizações, cuja média foi 4.9 e a procura por novos mercados para os produtos já existentes, cuja média foi 4.8. A menor percepção ocorreu em relação à disponibilidade para o apoio e desenvolvimento de novas idéias, cuja média foi 4.2. A compreensão da Inovação, segundo Inazawa (2009), é valiosa, de grande importância e indispensável às organizações contemporâneas.

As práticas orientadas para a formalização e burocracia também foram percebidas com frequência na Cultura Organizacional, com médias que variaram de 4.8 a 5.6, sendo 5.3 a média do tópico, com destaque para as rotinas e a estruturação como características marcantes, cuja média foi 5.6, para a importância do controle e da centralização, cuja média foi 5.3 e para os procedimentos formais, cuja média foi 5.2. o que significa, em comparação com os pressupostos básicos de Schein (1992), que os procedimentos são compartilhados

por seus membros, funcionam bem, definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria e podem ser ensinados aos novos membros.

Em relação à Satisfação no Trabalho, o instrumento de pesquisa utilizado teve o objetivo de verificar em que nível está essa satisfação com os colegas de trabalho, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com a forma como ocorrem as promoções, fazendo uma relação com a Cultura Organizacional no que se refere à realização de suas necessidades, ao atingimento dos resultados em relação às suas expectativas, à realização de valores de trabalho que são considerados importantes, à percepção da importância da sua contribuição no alcance dos resultados e à influência do ambiente de trabalho.

Quanto à relação com os colegas de trabalho, a pesquisa identificou que, na avaliação de itens como: espírito de colaboração, amizade, confiança, entre outros, os funcionários estão satisfeitos, com médias que variaram de 4.4 a 4.8, sendo 4.6 a média do tópico, com destaque para a amizade demonstrada pelos colegas e a maneira como se relacionam, com média 4.8. A satisfação no trabalho nesse caso, segundo Tamayo (1998), foi definida em função do grupo e do clima em que ele é realizado.

Administradores e colaboradores se mostraram, de maneira geral, insatisfeitos com seus salários, não somente em relação à quantia, mas também quando comparado a aspectos como: capacidade profissional; quantidade de trabalho; custo de vida; e aos seus esforços, as médias variaram de 3.3 a 3.6, sendo 3.4 a média do tópico. Nesse caso e conforme modelo criado por Kinicki e Kreitner (2006), a satisfação é resultado das expectativas atingidas e representa a diferença entre o que o indivíduo espera receber e o que ele realmente recebe e quando as expectativas são maiores, ocorre a insatisfação.

Quanto à satisfação com a chefia, os funcionários se mostraram, em geral, indiferentes em seus relacionamentos, com maior satisfação quanto à capacidade profissional e menor em relação ao modo como ocorre a organização no trabalho, com médias que variaram de 4.0 a 4.6, sendo 4.3 a média do tópico. Nesse caso e conforme Kinicki e Kreitner (2006), a satisfação não é um conceito unitário, podendo uma pessoa estar satisfeita ou insatisfeita com vários aspectos do seu emprego, estando entre eles a satisfação com a chefia.

Nos itens da pesquisa referentes à satisfação com a natureza do trabalho, também se mostraram, em geral, indiferentes. A maior satisfação foi em relação ao grau de interesse despertado pelas tarefas que executam e a menor satisfação foi com as preocupações exigidas pelo trabalho, com médias que variaram de 3.8 a 4.8, sendo 4.2 a média do tópico, com destaque ao interesse que as minhas tarefas despertam, cuja média foi 4.8. Segundo Tamayo (1998), a satisfação no trabalho, nesse caso, tem a sua fonte principal em sua própria natureza e nas condições de trabalho.

Quanto à satisfação com o sistema de promoções, a pesquisa indicou que, em geral, os funcionários se mostraram indiferentes em relação às oportunidades e à maneira como ocorrem as promoções, com tendência a estarem insatisfeitos, com médias que variaram de 3.6 a 4.0, sendo 3.9 a média do tópico. Nesse caso, também conforme modelo criado por Kinicki e Kreitner (2006), a satisfação é resultado das expectativas atingidas e representa a diferença entre o que o indivíduo espera receber e o que ele realmente recebe e quando as expectativas são maiores, ocorre a insatisfação, do contrário haverá satisfação.

Identificadas a percepção, por parte de administradores e colaboradores, sobre a Cultura Organizacional e o nível de satisfação no trabalho no ambiente dessas agências, em relação aos itens pesquisados, foi fácil perceber que a Cultura Organizacional tem influência direta e afeta a satisfação no trabalho, pois as práticas orientadas pela Organização, seus valores, seu tipo de gestão, suas estratégias de negócios, suas tecnologias, o mercado em que atua, entre outros, são determinantes para uma maior ou menor identificação dos funcionários com esta e com seus objetivos e, por conseqüência, maior satisfação com o trabalho.

Como limitadores desta pesquisa, destacam-se o fato de não ter havido tempo suficiente para criação e validação de um instrumento de pesquisa com questões diretamente relacionadas aos objetivos propostos e também por não ter sido possível fazer uma pesquisa mais abrangente, com um maior número de agências e, por conseqüência, com maior diversidade cultural, o que daria maior contribuição à pesquisa.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para futuras pesquisas voltadas ao tema proposto, bem como servir como fonte avaliativa para a Organização pesquisada, para que possa desenvolver as melhores práticas, para

que seus princípios e valores possam ser compartilhados por seus funcionários e para que estes possam se identificar e compreender o que se espera em relação à Cultura Organizacional.

Conclui-se que, dentro de suas limitações, este trabalho atingiu os objetivos propostos e, num contexto geral, respondeu ao problema de pesquisa.

## 6 REFERÊNCIAS

BORGES, Livia de Oliveira ET AL. Comprometimento no Trabalho e sua Sustentação na Cultura e no Contexto Organizacional. **ERA Electron**, Jun 2004, v. 3, n. 1, P. 0-0, ISSN 1676-5648

FERREIRA, Maria Cristina et al. Desenvolvimento de um Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional. **Estud. Psicol.**, Natal, v.7, n. 2, p.. 271-280, jul./2002. ISSN 1413 -294X

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, p. 55-72, Mar./2006. ISSN 1415-6555

INAZAWA, Fernandes Kenji. O Papel da Cultura Organizacional e da Aprendizagem, para o Sucesso da Gestão do Conhecimento. **Perspect. Ciênc. Inf.**, v.14, n.3, p. 206-220, dez./2009 ISSN 1413-9936

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. Comportamento Organizacional. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa; Revisão técnica Ana Cristina Limongi França. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

OBADIA, Issac José; VIDAL, Mário César Rodrigues; MELO, Paulo Fernando Frutuoso. Uma abordagem Adaptativa de Intervenção para Mudança Organizacional. **Gest. Prod.**, v. 14, n. 1, p. 125-138, abr./2007 ISSN 0104-530X

PASCHINI, Selma. Estratégia: **Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de Recursos Humanos à Estratégia de Negócio**: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade do negócio. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, 228p.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de Vida no Trabalho**. 2ª. ed., Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **Ver. Adm. Contemp.**, v. 6, n.1, p. 187-207, abr./2002 ISSN 1415-6555

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership** 2ª ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. O Significado da Mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **Rev. Adm. Pública**, v. 34, n. 1, p. 79-99, 2000.

TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais: Sua Relação com Satisfação no Trabalho, Cidadania Organizacional e Comprometimento Afetivo. **Ver. Adm.** v 33, n 3, p. 56-63, jul./1998.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n.2, 289-315, 2000.

BANCO DO BRASIL S/A, Quem somos e Retrato da empresa - <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,102,2681,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1508&codigoRet=1208&bread=1&codigoNoticia=1504&codigoMenu=616>. Acesso em: 07 mar. 2011.

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário - PRÁTICAS DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Abaixo você encontra uma série de afirmativas sobre práticas e comportamentos que costumam ocorrer nas organizações. Avalie a frequência com que cada uma dessas situações ocorre na organização em que você trabalha. Utilize, para tanto, a escala abaixo:

5	Nunca	Muito raramente	Raramente	Algumas vezes	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

#### NA EMPRESA EM QUE TRABALHO ...

	1	2	3	4	5	6	7
1. As rotinas e a estruturação são uma das características marcantes							
2. Cada empregado é tratado como uma pessoa total							
3. As críticas dos empregados são discutidas com os gerentes							
4. O que os empregados devem fazer é determinado principalmente por procedimentos formais							
5. Ocorrem grandes investimentos em novos produtos							
6. Os empregados recebem suporte de seus superiores							
7. Os empregados são respeitados							
8. Os gerentes dão liberdade aos empregados de expressarem suas idéias							
9. Os empregados são ouvidos nos assuntos que lhes dizem respeito							
10. As regras e políticas formais são uma das características marcantes							
11. As instruções costumam ser dadas por escrito							
12. Os gerentes encorajam os empregados a dar opinião nas decisões de que discordam							
13. Quando um empregado fica doente, os gerentes perguntam por ele com interesse							
14. Os supervisores procuram resolver os problemas de trabalho dos empregados							
15. Inovar e correr riscos constituem uma das características							



marcantes							
16. Os empregados são informados dos assuntos que o afetam diretamente							
17. Costuma-se procurar novos mercados para os produtos existentes							
18. As tarefas são desempenhadas de acordo com procedimentos previamente definidos							
19. Enfatizam-se as ações competitivas e as realizações							
20. Tudo é realizado de acordo com procedimentos previamente definidos							
21. As pessoas estão sempre buscando novas maneiras de encarar os problemas							
22. O apoio ao desenvolvimento de novas idéias costuma estar prontamente disponível							
23. As pessoas estão sempre procurando desenvolver novos produtos e serviços ou melhorar os já existentes							
24. O controle e a centralização são importantes							

Práticas orientadas para o empregado: Itens 2, 3, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 16

Práticas orientadas para a inovação: Itens 5, 15, 17, 19, 21, 22, 23

Práticas orientadas para a formalização e burocracia: Itens 1, 4, 10, 11, 18, 20, 24

Cultura organizacional: FERREIRA, M. C., *et al.* Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v.7, p.271-280, 2002.

#### Dados funcionais:

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço na unidade: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço no Banco: \_\_\_\_\_

### Anexo B – Questionário - ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As frases a seguir falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **QUANTO SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES**.

Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecede cada frase, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1 - Totalmente insatisfeito  
2 - Muito insatisfeito  
3 - Insatisfeito  
4 - Indiferente

5 - Satisfeito  
6 - Muito satisfeito  
7 - Totalmente satisfeito

### NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

- 01 ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.  
 02 ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.  
 03 ( ) Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.  
 04 ( ) Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.  
 05 ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.  
 06 ( ) Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mi.  
 07 ( ) Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.  
 08 ( ) Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.  
 09 ( ) Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.  
 10 ( ) Com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.  
 11 ( ) Com a capacidade do meu trabalho me absorver.  
 12 ( ) Com o meu salário comparado com o custo de vida.  
 13 ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.  
 14 ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.  
 15 ( ) Com a quantia em dinheiro que eu recebo ao final de cada mês.  
 16 ( ) Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.  
 17 ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.  
 18 ( ) Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho.  
 19 ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.  
 20 ( ) Com o tempo que tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.  
 21 ( ) Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.  
 22 ( ) Com a maneira como meu chefe me trata.  
 23 ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.  
 24 ( ) Com a confiança que eu posso ter e meus colegas de trabalho.  
 25 ( ) Com a capacidade profissional do meu chefe.

### CÁLCULO DOS ESCORES

Fatores	Escore
Colegas de trabalho	(01+06+14+17+24) / 5
Satisfação com o salário	(05+08+12+15+21) / 5
Satisfação com a chefia	(02+09+19+22+25) / 5
Natureza do trabalho	(07+11+13+18+23) / 5
Promoções	(03+04+10+16+20) / 5

Referência: Siqueira, M. M. M. (1995a). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília, Brasília.

#### Dados funcionais:

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço na unidade: \_\_\_\_\_

Tempo de Serviço no Banco: \_\_\_\_\_