

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO BANCO DO BRASIL NA AGÊNCIA TIROL DE NATAL-RN

**Larissa Rafaella Carvalho Silva
Maria Valéria Pereira de Araújo
Catarina da Silva Souza**

RESUMO

As organizações estão inseridas num mercado cada vez mais competitivo, fazendo com que essas empresas busquem diariamente a sua sobrevivência. A cultura organizacional pode ser considerada como uma importante estratégia, pois é através da cultura que as organizações definem a sua missão, provocando o nascimento e o estabelecimento de seus objetivos. O trabalho tem como objeto de estudo o Banco do Brasil, em foco a agência Tirol/ Natal-RN, identificando qual a cultura encontrada nessa organização percebida por seus colaboradores. O tipo de pesquisa utilizada foi a exploratória/descritiva, em forma de estudo de caso, com caráter qualitativo e quantitativo. Tratando desse trabalho, a pesquisa foi censitária, levando em consideração o universo composto por 20 pessoas, funcionários lotados na agência do Tirol. Utilizou-se o questionário com perguntas fechadas como forma de coleta dos dados. As análises sobre a cultura organizacional existente na empresa Banco do Brasil foi dividida em seis variáveis: valores de profissionalismo cooperativo; valores de profissionalismo competitivo e individualista; valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados; práticas de integração externa; práticas de recompensa e treinamento; práticas de promoção do relacionamento interpessoal. A pesquisa comprovou que a agência possui uma cultura que valoriza os empregados como profissionais e que a competição e o crescimento profissional são fatores relevantes para instituição. De forma geral, as práticas de decisão ocorrem todas em função do cliente externo, o que fortalece a necessidade de valoração das práticas de profissionalismo entre os funcionários. Contudo, verificou-se que as ações referentes ao sistema de recompensa e treinamento a empresa não apresenta práticas que denotem uma satisfação integral do corpo funcional. Em geral, a cultura da agência atende uma diretriz maior que é a cultura do banco do Brasil, definida pela valoração maior do cliente, o que ordena todas as demais práticas, do profissionalismo ao bem-estar do funcionário.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Profissionalismo; Competência.

ABSTRACT

Organizations are embedded in a market increasingly competitive, causing companies to search for daily survival. Organizational culture can be considered as an important strategy because it is through culture that organizations define their mission, causing the birth and establishment of its objectives. The work aims to study the Banco do Brasil (Bank of Brazil), focusing on the agency of Tirol / Natal-RN, identifying the culture found in this organization perceived by its employees. The research method used was the exploratory / descriptive, in the form of case study, with qualitative and quantitative structure. In relation to this work, the survey was a census, taking into account a universe composed of 20 people, employees of the Tirol agency. A questionnaire with closed questions was used as a means of data collection. The analysis on the company's existing organizational culture of the Banco do Brasil was divided into six variables: cooperative professionalism values, professionalism and competitive individualism values, values associated with satisfaction and well-being of employees, external integration practices, reward and training practices, interpersonal relationships promotion

practices. The research shows that the agency has a culture that values employees as professionals and that competition and professional growth are relevant factors to the institution. In general, all the practices of decision occur in function of the external client, which strengthens the need for valuation of professionalism practices among the staff. However it was found that the actions related to the reward system and training, the company has no practices that denote a complete satisfaction of the staff. In general, the culture of the agency serves to a major policy that is the culture of the Banco do Brasil, defined by the highest valuation of the customer, who orders all the other practices, from professionalism to well-being of the employee.

Keywords: Organizational Culture; Professionalism; Competence.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização. Trata-se de uma variável muito tênue que permeia a organização e influencia as práticas e valores, sendo muitas vezes não percebida ou mal interpretada por seus líderes.

É através da cultura organizacional que uma empresa define sua missão, o que conseqüentemente provoca o nascimento e o estabelecimento de seus objetivos. Segundo Motta (2009, p.292) a cultura foca o aspecto interno e relacional das instituições, pode ser uma variável, ou seja, considera-se que a organização tem uma cultura, mas que muda com o tempo.

De acordo com essa visão, pode-se definir uma instituição como um sistema, composto de subsistemas, que pode ser Formal (conjunto de indivíduos que compõe a organização, levando em consideração sua visão de mundo), ou Informal (cultura oficial da empresa – regras, os padrões, os valores e as formas de comportamento propagadas pelos dirigentes e pelos meios de comunicação oficiais).

Cada subsistema deve ser capaz de executar com eficiência as funções que lhes são dadas, integrando-se com os outros subsistemas, uma vez que eles são interdependentes e funcionam em conjunto. Se uma organização tiver uma cultura forte e a sua liderança (grupo de dirigentes no poder) permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver mesmo que existam elevadas taxas de

substituição nos escalões inferiores ou entre membros de pouca influência na estrutura.

A Cultura Organizacional é percebida por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e dos valores que permeiam a instituição, além dos objetos visíveis e físicos, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico etc.

Os dirigentes e líderes de uma instituição desempenham um papel fundamental durante aqueles momentos em que o grupo se defronta com novos problemas e deve desenvolver novas respostas, soluções e estratégias para essas situações. Assim, uma das funções cruciais da liderança é prover diretrizes - regras e estratégias - quando o modo habitual de fazer as coisas não funciona mais ou quando as mudanças drásticas no ambiente exijam novas respostas. Nesse momento a liderança deve não só garantir a descoberta de novas e melhores soluções, mas também proporcionar alguma segurança que ajude o grupo a tolerar as dificuldades do abandono das antigas maneiras estáveis de agir, enquanto as novas são aprendidas e experimentadas.

Não é fácil, no entanto, mudar rapidamente os padrões culturais e as práticas estabelecidas há anos e consolidadas no sistema organizacional. A mudança cultural implica rupturas em valores e formas de comportamento – em certezas adquiridas; muitos resistem em mudar. Contudo, o novo sistema, mesmo rompendo com os padrões do primeiro, só pode ser construído com base na experiência anterior.

Um bom resultado em uma organização sem dúvida tem haver com a cultura organizacional, pois ela é considerada como uma forma de controlar os comportamentos individuais, de integrar os objetivos individuais aos objetivos da organização e de ditar quais práticas e valores regem a organização. Para tanto, este trabalho tem como objeto de estudo o Banco do Brasil, em foco a agência do bairro do Tirol/ Natal-RN esse propõe a responder a seguinte indagação: Qual a cultura encontrada nessa organização percebida por seus colaboradores?

Hoje o Banco do Brasil é a maior instituição financeira do Brasil. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismo, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Sua marca é uma das mais conhecidas e valiosas do País, acumulando ao longo do tempo atributos de confiança, modernidade e credibilidade.

Na agência Tirol/Natal-RN do Banco do Brasil, objetivo de estudo desse trabalho, o número de colaboradores em geral é de 20 funcionários, onde 17 são concursados, 2 são estagiários e 1 é menor aprendiz.

A missão não só da agência Tirol/Natal-RN, como de toda a organização é de ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a empresa, contribuindo para o desenvolvimento do País.

Sua visão de futuro é de ser o primeiro banco dos brasileiros no Brasil e no exterior, o melhor banco para se trabalhar e referência em desempenho, negócios sustentáveis e de responsabilidade socioambiental.

O Banco do Brasil tem os olhos voltados para o futuro, com o objetivo de satisfazer todos os brasileiros que de alguma forma participam da instituição. Tendo a fidelização dos clientes em seus serviços, através de uma marca que faz parte do Brasil.

O objetivo geral dessa pesquisa é diagnosticar a cultura organizacional do Banco do Brasil, na agência Tirol/Natal-RN, por meio da percepção de seus colaboradores. Seus objetivos específicos são: identificar os valores cooperativos e competitivos dos profissionais; identificar os valores ligados a satisfação dos empregados; averiguar as práticas de decisão; averiguar as práticas de recompensa e treinamento adotadas e conhecer as práticas de promoção e relacionamento interpessoal.

Uma cultura bem assimilada pelos colaboradores de uma instituição facilita o relacionamento interpessoal, o que de fato é bastante relevante para obter um bom desempenho em sua equipe.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

Smircich (1983) *apud* Motta (2009), relata que há uma divergência entre os autores, uns acreditam que uma organização possui uma cultura que muda de acordo com o tempo; outros já consideram que a organização não tem uma cultura, ela é uma cultura, ou seja, seria a expressão cultural dos membros de uma organização.

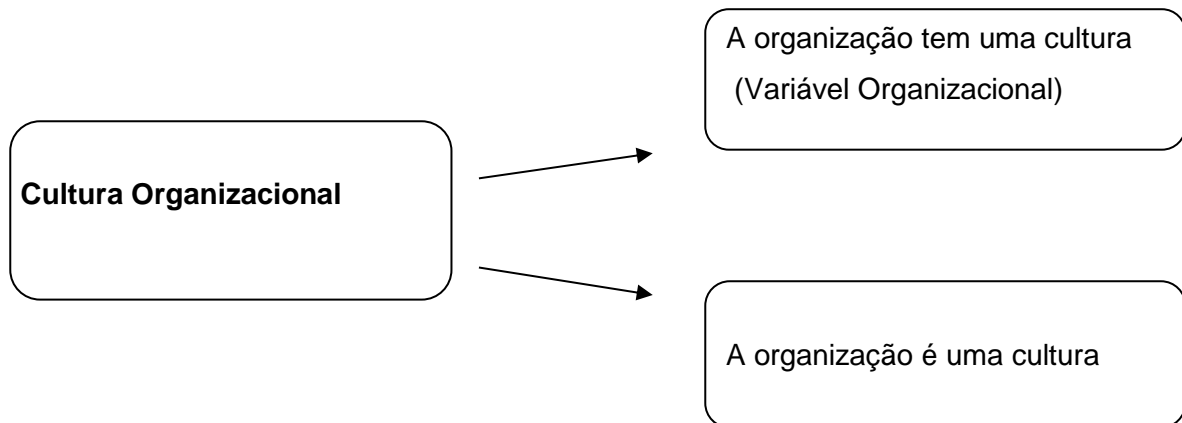


Figura 1: Cultura organizacional: duas visões.
Fonte: Adaptado de Motta (2009, p.292).

Segundo Maximiano (2000, p. 256), a cultura pode ser identificada e analisada por diversos indicadores, como por exemplo, os indicadores de identidade, que demonstra o grau de identificação das pessoas com a organização como um todo; a tolerância ao risco e a inovação, que diz respeito à medida da capacidade de uma organização em adaptar-se a novas situações, em contraposição a seu interesse em permanecer nas tradições e estruturas vigentes; o individualismo é a crença em que o indivíduo deve cuidar de si próprio e de sua família, ou seja, crença em que o indivíduo é dono do seu próprio destino; já o coletivismo é a crença em que os membros do grupo preocupam-se com o bem-estar comum; a participação representa o nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização; e para finalizar a adaptação, que é o nível de preocupação da administração com os clientes, os acionistas e os empregados, em contraposição à preocupação consigo mesma.

Para conceituar cultura organizacional, observou-se diversos autores e as colocações de cada um deles a respeito do assunto.

De acordo com Schein *apud* Chiavenato (1999, p.172):

Cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aqueles problemas.

Para Jacques *apud* Chiavenato (1999, p.172):

A cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma.

Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. Os aspectos formais são facilmente percebíveis, como as políticas e diretrizes; os métodos e procedimentos; os objetivos; a estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Já, os aspectos informais possuem características ocultas, como as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais, normas grupais etc. De acordo com Wagner III (2000, p.367), “dentro de toda organização formal de cargos prescritos e relações estruturais, encontra-se uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais.”

Motta (2009) faz a relação de informal e formal através dos subsistemas organizacionais, com foco no subsistema humano e cultural, os quais dão origem a dois elementos: informal e formal. O elemento informal é formado pelo conjunto de indivíduos que compõem a organização e pela sua visão de mundo. Enquanto que o elemento Formal trata da cultura oficial da empresa, ou seja, suas regras, padrões, valores e as formas de comportamento propagadas pelos dirigentes e meios de comunicações oficiais

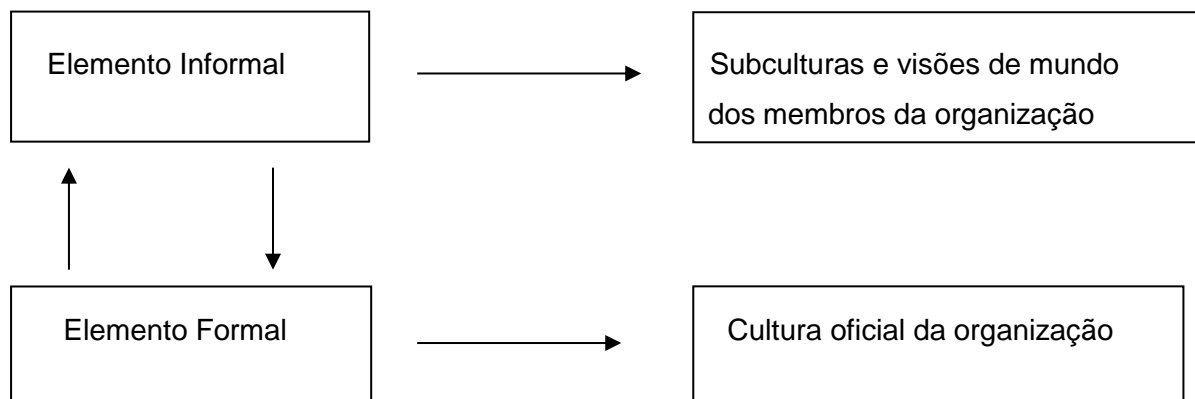


Figura 2: Variáveis do subsistema humano e cultural.
Fonte: Adaptado de Motta (2009, p.293).

2.2 Elementos da Cultura Organizacional

Em toda cultura de uma organização existe um conjunto de normas e valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. Segundo Wagner III (2000, P. 368), é através dos elementos da cultura organizacional que os funcionários de uma organização interpretam os eventos cotidianos, pois esses elementos são os principais meios pelos quais as normas e os valores culturais são comunicados de uma pessoa para outra.

Ainda citando Wagner III (2000, p.368-371), esses elementos são divididos em oito classificações, cerimônias, ritos, rituais, histórias, mitos, heróis, símbolos e linguagem, citados abaixo:

As **cerimônias** são eventos especiais nos quais os membros de uma companhia celebram os mitos, heróis e símbolos da cultura. Essas cerimônias exemplificam e reforçam importantes normas e valores da cultura.

Já os **ritos** são atividades cerimoniais destinadas a comunicar ideias específicas ou a realizar determinados propósitos, que são divididos em quatro tipos. Os **ritos de passagem**, são utilizados para iniciar os novos membros e podem transmitir-lhes importantes aspectos da cultura da instituição contratadora; nos **ritos de degradação** podem chamar a atenção dos demais para os limites do comportamento aceitável; **ritos de reforço** enfatizam os limites do comportamento apropriado de forma positiva, pois reconhecem o

aumento de status ou a promoção a um novo posto na empresa; e por fim os **ritos de integração** concede-se aos membros da companhia a oportunidade para expressarem e compartilharem sentimentos comuns que os mantêm unidos.

As **histórias** são representadas por relatos de eventos passados que servem como lembretes de valores culturais. Geralmente essas histórias são de conhecimentos de todos os colaboradores. Esse elemento também fornece informações sobre a história e o desenvolvimento da organização, que pode ser visto como um fator positivo, se tratando do melhor entendimento dos funcionários sobre o presente.

O **mito** é um tipo especial de história que fornece uma explicação imaginária, porém provável, para um evento ou coisa que de outro modo poderia parecer enigmática ou misteriosa. De acordo com Wagner III (2000, P.370) “As civilizações antigas muitas vezes criavam mitos sobre deusas e outras forças sobrenaturais para explicar ocorrências naturais como o nascer o pôr-do-sol, as faces da lua e a formação de tempestades.” Na verdade, em muitos casos, os mitos organizacionais não são totalmente mentiras (mitos), contêm pelo menos algum ponto de verdade.

Heróis são pessoas de grande sucesso que encarnam os valores e o caráter da organização e de sua cultura, ou seja, é aquele que veste a camisa e faz a diferença na organização.

Os **símbolos** correspondem aos objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocar ideias complexas e mensagens emocionais. Além do logotipo e logomarca, que são exemplos de símbolos tradicionais, existem também nas instituições os títulos oficiais, como por exemplo, o de vice-presidente.

Para finalizar os elementos culturais, apresenta-se a **linguagem**, que é um meio de compartilhar ideias e acordos culturais, é um conjunto de símbolos verbais que geralmente refletem a cultura particular de uma organização.

2.3 A Cultura Organizacional e Comportamento Organizacional

De acordo com os autores Wagner III e Hollenbeck (2000, p.6), comportamento organizacional “é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”.

Apesar das tentativas de unificação do comportamento organizacional, por parte de seus fundadores, isso não deu certo. Ainda com base nos mesmos autores, atualmente o comportamento organizacional encontra-se dividida em três áreas bem distintas, chamadas de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional.

O comportamento microorganizacional, faz referência ao comportamento do indivíduo ao trabalho sozinho. Devido a sua hierarquia, o comportamento microorganizacional tem uma orientação claramente psicológica, levando em consideração a psicologia experimental, com suas teorias sobre aprendizagem, motivação, percepção e stress; a psicologia clínica, com seus modelos de personalidade e desenvolvimento humano; e por último a psicologia industrial, com suas teorias sobre seleção de empregados, atitudes no local de trabalho e avaliação de desempenho.

No comportamento mesoorganizacional concentra-se principalmente a compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipe e em grupos, fazendo a ponte entre os dois tipos de comportamento. Esse comportamento desenvolveu-se a partir de pesquisas nos campos da comunicação, da psicologia social e da sociologia interacionista, que forneceram teorias de socialização, liderança e dinâmica de grupo.

E no comportamento macroorganizacional, diz respeito à compreensão dos comportamentos de empresas inteiras, originadas através da sociologia, com as teorias de estrutura, status social e relações internacionais; a ciência política, com teorias de poder, conflito, negociação e controle; antropologia, sobre simbolismo, influência cultural e análise comparativa; e por fim a economia, abordando a competição e eficiência.

2.4 Mudança e Desenvolvimento Organizacional

Uma das grandes dificuldades dentro de uma organização é na hora de mudar as práticas e valores organizacionais. As mudanças desafiam hábitos enraizados de pensamento e ação, confrontando não só o comportamento, mas também os sentimentos que dão suporte ao pensamento habitual. De acordo com Wagner III (2000, p. 376), “Mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais de pensamento ou comportamento.”

Em sua maioria, a mudança é vista pelos colaboradores como uma espécie de ameaça à maneira estabelecida de fazer as coisas, pois o **novo** gera medo e insegurança. Quanto mais intensa a mudança, mais intensa tende a ser a resistência resultante, não existe uma maneira universal de superar os fatores de resistência a mudança. Dentre as opções disponíveis, de acordo com autor já citado, existem seis que são adotadas com frequência: Educação e comunicação; Participação de envolvimento; Facilitação e apoio; Barganha e negociação e Persuasão oculta.

A Educação e comunicação diz respeito às informações sobre as necessidades e justificativas para uma eventual mudança, que podem ser disseminadas por meio de discussões individuais, reuniões de grupos e redação de memorandos ou resultados.

Participação de envolvimento trata daqueles que serão afetados por uma intervenção, devendo ser envolvidos na sua concepção e implementação, ou seja, os funcionários devem reunir-se como membros de comitês especiais ou forças-tarefas para participarem da decisão.

A Facilitação e apoio referem-se ao treinamento necessário para o cargo e o apoio emocional que deve ser garantido através de reuniões de instrução e sessões de aconselhamento para os funcionários afetados pela mudança.

Já a Barganha e negociação, diz respeito aos funcionários resistentes que devem ser influenciados por meio de barganha e propostas de compensação que lhes garantam incentivos para mudarem de opinião.

Quanto a Persuasão oculta, trata dos esforços usados no sentido de fazer com que as pessoas apoiem as mudanças desejadas.

A Coerção explícita e implícita utiliza dos poderes e das ameaças de consequências negativas para mudar a opinião dos indivíduos resistentes.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 358), na mudança de uma cultura:

É preciso ajudar as pessoas envolvidas a tirar partido deste novo jogo. Mas para chegar a esse ponto, será preciso primeiro conhecer o jogo atual. É somente a partir da cultura tal como ela é que será possível progredir. Ora, essa cultura, em geral, é pouco conhecida.

3 METODOLOGIA

Para este trabalho optou-se pelo tipo de pesquisa Exploratória/ Descritiva, em forma de estudo de caso.

Segundo Vergara (1998, p. 45), a pesquisa Exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, por se tratar de sondagem, ou seja, não comporta hipóteses que poderão surgir durante ou no final de uma pesquisa.

Já sobre a Pesquisa Descritiva, Vergara (1998, p. 45) diz que essa pesquisa expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. A pesquisa de opinião se encaixa nessa classificação. Os métodos da Pesquisa Descritiva compreendem em entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários por correio e também questionários pessoais e observação.

Tratando-se dessa pesquisa, foi adotada a pesquisa Censitária, onde não existe amostra, ou seja, leva em consideração o universo, que é representado pelo total de funcionários composto pela agência do Tirol/Natal-RN, representado por 20 funcionários.

No trabalho que é de caráter quantitativo e qualitativo, utilizou-se como técnica para coletar os dados necessários o questionário com perguntas fechadas, que de acordo com Vergara(1998.), é uma forma de coletar dados, possibilitando obter respostas exatas do assunto analisado.

Os dados coletados foram tabulados, através de uma Planilha Eletrônica no Excel, que é uma ferramenta do pacote Office da Microsoft que utiliza tabelas para realização de cálculos ou apresentação de dados. Esta tabulação

servirá de base para criação de tabelas, para análise dos resultados da pesquisa, conforme os objetivos especificados anteriormente.

O trabalho teve cunho quantitativo dado ao nível de tabulação que foi realizada, bem como também cunho qualitativo, pois para responder aos objetivos específicos, as variáveis serão analisadas com base na teoria sobre o assunto. Com o propósito de se ter uma visualização real da cultura da agência do Banco do Brasil Tirol/RN, optou-se por utilizar a versão reduzida (30 questões) do instrumento Brasileiro para avaliação da cultura organizacional – IBACO, cuja versão já está validada, garantindo maiores resultados nessa pesquisa.

4 Descrição e Análise dos Resultados

Neste capítulo serão apresentadas as análises das variáveis estudadas no trabalho que ajudarão a esclarecer o objetivo geral da pesquisa. As variáveis bordadas são: Valores do profissionalismo cooperativo; Valores de profissionalismo competitivo e individualista; Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados; Práticas de integração externa; Práticas de recompensa e treinamento; Práticas de promoção do relacionamento interpessoal.

Cada variável será analisada individualmente e acompanhada de uma tabela apresentando todos os dados relacionados a cada uma delas. As opções de respostas serão apresentadas com a seguinte legenda: (NA) Não se Aplica de Modo Nenhum; (PA) Pouco se Aplica; (AR) Aplica-se Razoavelmente; (AB) Aplica-se Bastante e (AT) Aplica-se Totalmente.

4.1 Variável – Valores de Profissionalismo Cooperativo

A seguinte variável aborda os aspectos relacionados à valorização dos empregados perante a instituição que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidades, dedicação,

profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo para o alcance das metas comuns da organização.

AFIRMATIVAS	N.A	P.A	A.R	A.B	A.T	TOTAL
A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista.	0%	5%	20%	40%	35%	100%
O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.	0%	5%	20%	45%	30%	100%
O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude.	0%	5%	20%	55%	20%	100%
A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor.	0%	0%	35%	40%	25%	100%
Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores a serem seguidos.	0%	5%	25%	50%	20%	100%

Tabela 01: Valores de Profissionalismo Cooperativo.

Fonte: Pesquisa de Campo, Agosto/2010.

De acordo com a tabela 01, ao afirmar que a preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista pela empresa, verifica-se que 75% dos entrevistados responderam de forma positiva a afirmativa citada. Dos 25% restantes, 20% das opiniões diz que se aplica razoavelmente essa ação e 5% diz que pouco se aplica.

Já em relação ao esforço e a dedicação ao trabalho, também 75% dos funcionários dizem que é bastante apreciada pela organização, os 25% restantes é representado pela neutralidade e discordância dessa afirmativa, conforme a tabela 01.

O profissionalismo dos empregados também é entendido como uma grande virtude, pois 75% dos colaboradores concordam com tal afirmação.

Outro fator relevante dessa variável é a preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia, que é visto como de grande valor, conseqüentemente ajuda no cumprimento das metas. Esse percentual positivo é representado por 65%, onde os outros 35% das opiniões diz que essa ação aplica-se razoavelmente.

Para finalizar a análise dessa variável, 70% dos entrevistados concordam com a afirmação de que os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem

seguidos, já 25% considera a ação razoavelmente aplicada, e 5%, discorda da afirmativa, obtendo uma análise total positiva dessa variável, o que pode ser visto na tabela acima.

4.2 Variável – Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista

Esta variável demonstra a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para a obtenção dos objetivos desejados.

AFIRMATIVAS	N.A	P.A	A.R	A.B	A.T	TOTAL
Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar.	20%	35%	40%	0%	5%	100%
A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.	0%	15%	50%	30%	5%	100%
O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.	5%	25%	30%	20%	20%	100%
A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.	10%	20%	10%	35%	25%	100%
A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	15%	15%	30%	25%	15%	100%

Tabela 02: Valores de Profissionalismo Competitivo e Individualista.

Fonte: Pesquisa de Campo, Agosto/2010.

Ao afirmar no questionário que somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar, 55% dos entrevistados responderam que essa afirmativa não é verdadeira, 40% diz que essa ação ocorre razoavelmente e apenas 5% concorda totalmente com a afirmativa, conforme a tabela 02.

Em relação à criatividade ser um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais, a maioria dos colaboradores expressou a neutralidade, pois 50% respondeu que aplica-se razoavelmente. Dos outros 50%, 35%

concorda com o que foi citado no questionário, e 15% diz que essa prática pouco se aplica.

Pode verificar por meio da tabela 02, que ao analisar a seguinte afirmativa: O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa; 60% dos empregados responderam que o crescimento profissional não é um dos requisitos para a sua permanência na organização. Já a minoria que é composta por 40% considera essa afirmativa relevante.

Na organização estudada, a competição é valorizada mesmo que de forma não sadia, pois de acordo com os colaboradores respondentes deste questionário, o importante para a empresa é a produtividade e o lucro, onde 60% respondeu que essa prática é considerada aplicável, 10% diz que aplica-se razoavelmente e 30% não aplica ou pouco se aplica.

Ainda analisando o mesmo fator anteriormente citado, a competição foi sim considerada como algo valorizado pela instituição, mas por parte dos entrevistados, não é visto como algo indispensável à obtenção de bons resultados, já que de acordo com as opiniões descritas na tabela acima, dos 100%, 60% diz que é algo aplicado razoavelmente, pouco e de modo algum; e os outros 40% diz que é uma ação que se aplica bastante e totalmente.

.4.3 Variável – Valores Associados à Satisfação e Bem-Estar dos Empregados

Essa é uma variável que diz respeito à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torná-lo agradável e prazeroso. Os dados serão apresentados na tabela abaixo.

AFIRMATIVAS	N.A	P.A	A.R	A.B	A.T	TOTAL
As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa.	0%	0%	60%	35%	5%	100%
Investe-se no crescimento profissional dos empregados.	0%	15%	20%	40%	25%	100%

Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade.	10%	25%	15%	35%	15%	100%
Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.	5%	20%	50%	20%	5%	100%
Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.	0%	20%	25%	45%	10%	100%

Tabela 03: Valores Associados à Satisfação e Bem-Estar dos Funcionários.

Fonte: Pesquisa de Campo, Agosto/2010.

Foram considerados pelos entrevistados que as necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários, em sua maioria constituem de forma razoável uma preocupação constante da empresa, sendo representado por 60% das opiniões dos funcionários. Os outros 40% analisa essa afirmativa aplicável dentro da organização.

Identificou-se também que a instituição se preocupa com o crescimento do empregado, pois 65% dos colaboradores concordam que ocorrem investimentos no crescimento dos profissionais que ali trabalham. Já 20% diz que se investe razoavelmente e 15% que isso pouco se aplica.

Quanto a treinamento, 50% dos entrevistados informam que os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade. No entanto 15% não concordam plenamente com essa afirmativa, pois diz que essa ação ocorre razoavelmente. E para completar os 35% restantes, 25% responde que pouco se aplica e os 10% que não se aplica de modo nenhum.

Já em relação aos programas para aumentar a satisfação dos empregados, 50% relata que razoavelmente são desenvolvidos esses tipos de programas de satisfação, 25% concorda e os outros 25% discorda.

Ainda no que concerne ao fator programas, 55% afirma que os programas destinados a melhorar o bem-estar desses empregados são implementados e testados. Já 25% analisa a aplicação dessa afirmativa como algo razoável. E para finalizar, 20% informa que pouco se aplica e 5% que não se aplica de modo nenhum.

4.4 Variável – Práticas de Integração Externa

Práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização. Os dados dessa variável serão apresentados na tabela 04.

AFIRMATIVAS	N.A	P.A	A.R	A.B	A.T	TOTAL
O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.	0%	5%	35%	35%	25%	100%
Persegue-se a Excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.	0%	5%	10%	70%	15%	100%
O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente.	0%	25%	45%	25%	5%	100%
Mantêm-se relações amigáveis com os clientes.	0%	0%	20%	50%	30%	100%
As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.	0%	5%	20%	40%	35%	100%

Tabela 04: Práticas de Integração Externa.

Fonte: Pesquisa de Campo, Agosto/2010.

O atendimento às necessidades do cliente foi considerado por 60% dos colaboradores como uma das metas mais importantes perante a instituição, 35% acha razoável e apenas 5% discorda da seguinte afirmativa.

A excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes, apresenta um resultado positivo para empresa, pois 85% dos entrevistados concordam que isso é algo que é perseguido constantemente pela organização, 10% representa “neutralidade”, respondendo aplica-se razoavelmente e 5% não concorda, já que diz que essa ação pouco se aplica.

Se tratando do acompanhamento e atendimento as necessidades dos clientes, 45% dos funcionários retrata que acontece de forma razoável, 30% afirma que acontece constantemente, marcando as opções aplica-se bastante

e aplica-se totalmente e 25% optou por não se aplica em relação a essa afirmação.

No que concerne ao relacionamento entre funcionário e cliente, identificou-se que 80% das opiniões dos entrevistados foi concordando com a existência de manter uma relação amigável entre a organização e os clientes, apenas 20% considera razoável o que foi citado.

As inovações são caracterizadas como um fator relevante para instituição. Foi constatado durante a aplicação dos questionários que 75% das opiniões considera que as inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado. Sendo 20% dessas opiniões detectadas como razoável e 5% como pouco se aplica essas inovações em relação ao mercado.

4.5 Variável – Práticas de Recompensa e Treinamento

Está relacionada às práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela empresa, apresentadas na tabela 05.

AFIRMATIVAS	N.A	P.A	A.R	A.B	A.T	TOTAL
Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados.	25%	30%	25%	20%	0%	100%
Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.	0%	25%	40%	25%	10%	100%
Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.	0%	45%	30%	20%	5%	100%
As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.	5%	25%	30%	35%	5%	100%
Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas.	10%	25%	30%	30%	5%	100%

Tabela 05: Práticas de Recompensa e Treinamento.

Fonte: Pesquisa de Campo, Agosto/2010.

De acordo com os dados coletados, 55% dos entrevistados discordam de que os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados, 25% opina pelo aplica-se razoavelmente, só 20% concorda com a afirmação.

Se tratando de premiação, 40% acha que os empregados são razoavelmente premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais, já 35% acredita que ocorre a premiação e 25% diz que pouco se aplica, tornando-se negativa a avaliação.

Outro fator que também apresenta uma negatividade é em relação a eventos sociais com distribuição de brindes, que de acordo com os colaboradores 45% afirmou que pouco se aplica a realização desses eventos para os empregados. Representando 30% a opção aplica-se razoavelmente, totalizando apenas 25% que entende a medida aplicável.

Para os entrevistados, 40% concorda que as inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade, 30% diz que aplica-se de forma razoável e os outros 30% se divide 25% em pouco se aplica e 5% em não se aplica de modo nenhum.

Em relação à premiação por alcançarem metas pré-estabelecidas, os colaboradores responderam que concordam com a afirmação, totalizando 35%. Já 30% opina por aplicação razoável dessa ação, 25% acha que pouco se aplica e 10% que não se aplica de modo nenhum.

4.6 Variável – Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal

Essa última variável é referente a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim a coesão interna, conforme a tabela 06.

AFIRMATIVAS	N.A	P.A	A.R	A.B	A.T	TOTAL
Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.	5%	35%	10%	20%	30%	100%
Os chefes imediatos são como pais para os empregados.	15%	45%	10%	25%	5%	100%

É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.	0%	0%	10%	40%	50%	100%
As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.	5%	5%	10%	50%	30%	100%
Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.	5%	10%	30%	40%	15%	100%

Tabela 06: Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal.

Fonte: Pesquisa de Campo, Agosto/2010.

Ao afirmar que os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores, 50% dos entrevistados concordam com a afirmativa, onde 30% responde aplica-se totalmente e 20% responde aplica-se bastante. Dos outros 50%, 10% responde que aplica-se razoavelmente, 35% pouco se aplica e 5% não se aplica de modo nenhum.

Em relação a chefia imediata ser como pais para os empregados, 45% das opiniões são para a opção pouco se aplica, 25% aplica-se bastante, 15% não se aplica de modo nenhum, 10% aplica-se razoavelmente e 5% aplica-se totalmente.

A prática de comemoração dos aniversários entre os empregados é algo considerado comum dentro da organização, tendo em vista que 90% dos funcionários concordam com a afirmativa citada. Apenas 10% dos entrevistados consideram essa prática razoavelmente aplicada dentro da empresa, mas nenhum optou pela opção de discordância da afirmativa.

As relações entre empregados e membros do alto escalão são consideradas cordiais e amigáveis pelos funcionários entrevistados, pois 80% das opiniões são de concordância em relação ao que foi questionado através da afirmação. Expressando neutralidade e discordância à prática de relacionamento, 10% responderam aplica-se razoavelmente, 5% pouco se aplica e 5% não se aplica de modo nenhum.

Para finalizar, essa análise é ainda no que concerne ao fator relacionamento, 55% dos colaboradores afirmam que os empregados se relacionam como se fossem uma grande família, onde 40% diz que aplica-se bastante e 15% diz que aplica-se totalmente. Já 30% opta pelo razoável. Em

minoria, 10% dos entrevistados responderam que pouco se aplica e 5% respondeu que não se aplica de modo nenhum.

5 Conclusões e Recomendações

O presente estudo abordou o tema da Cultura Organizacional, na intenção de diagnosticar a cultura organizacional do Banco do Brasil, na agência Tirol/Natal-RN, por meio da percepção de seus colaboradores. O estudo descritivo apresentou resultados substanciais que atendem plenamente os objetivos geral e específicos desse trabalho.

A pesquisa comprovou que a agência do Tirol/Natal-RN do Banco do Brasil S.A, possui uma cultura que valoriza os empregados como profissionais perante a instituição, ou seja, as funções executadas por esses profissionais com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidades, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa são bastante apreciadas pela organização. Ainda em relação à valorização dos profissionais, e considerando-se o desempenho e a eficácia individuais dos funcionários, pode-se inferir que em sua cultura a competição e o crescimento profissional são fatores relevantes para instituição.

No tocante a variável satisfação e bem-estar dos funcionários, verificou-se que a empresa investe em programas de aperfeiçoamento e que o bem-estar do funcionário em termos profissionais é bastante valorizado pela empresa, ou seja, enquanto ele for funcionário será atendido dentro das suas necessidades profissionais para realizar suas atividades de forma competente e satisfatória.

Em relação às práticas de integração externa, ou seja, voltadas ao cliente, a empresa demonstra total preocupação, pois suas metas, objetivos e inovações são voltados para esse público. Na verdade, as práticas de decisão ocorrem todas em função dessa clientela o que fortalece a necessidade de valoração das práticas de profissionalismo entre os funcionários.

Já no que diz respeito ao cliente interno e ao sistema de recompensa e treinamento, a empresa não apresenta práticas que denotem uma satisfação integral do corpo funcional. Como por exemplo, os funcionários que

apresentam ideias inovadoras não se consideram premiados por isso, mas essas inovações são introduzidas através de programas de qualidade.

Para finalizar, quanto a promoção das relações interpessoais que refere-se a chefia, infere-se que a relação entre chefia e empregado é cordial e amigável, não existe dificuldades de acesso aos seus respectivos diretores e supervisores. O que teve uma relevância significativa na cultura organizacional dessa organização foi a prática da comemoração dos aniversários dos empregados, que são realizadas de forma contínua, reafirmando ao funcionário a importância de comemorar essa data (seu aniversário).

De forma geral, constatou-se que a cultura organizacional da agência Tirol pertence a uma cultura maior que atende a diretriz do Banco do Brasil, uma instituição secular que possui valores já solidificados. Sendo a condução de todas as ações orientadas pela valorização do cliente, ou seja, todas as demais ações de profissionalismo, de competição de bem-estar do funcionário, ordenadas pelo fator decisório maior, o cliente. Contudo, subtende-se que o diferencial pode ser encontrado nas práticas do dia-a-dia, definidas pela região ou tipo de clientela.

Diante das análises das variáveis de estudo, recomenda-se que a agência identifique práticas de valorização da criatividade dos funcionários, buscando com isso um diferencial, até mesmo como requisito para a inserção em alguns cargos, pois no mercado de hoje, a criatividade é um fator de relevância para o cumprimento de metas. Outra medida que poderia ser adotada para melhoria das práticas, seria a valorização do funcionário como pessoa, buscando desenvolver programas para aumentar a satisfação e bem-estar dos empregados como indivíduos, com o objetivo de satisfazer suas necessidades pessoais.

E por fim, se tratando do cliente externo, a organização poderia disponibilizar um maior tempo e recurso para um acompanhamento e atendimento mais constante das necessidades dos clientes. E se tratando de premiação e recompensa, recomenda-se à instituição recompensar os funcionários pelo destaque no seu desempenho, pois tal ação poderia desencadear no corpo funcional novos aspectos motivadores e conseqüentemente melhores resultados para a agência.

REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/home23,116,116,1,1,1,1.bb>>. Acesso em: 5 março de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2º ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, FrauzeNajib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, FruzaNajib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabelle F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3º ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK John R. **Comportamento Organizacional**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2000.