

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

**Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas**

**Valores organizacionais esposados e compartilhados:  
um estudo sobre a relação entre valores de  
autotranscendência e autopromoção em  
uma instituição bancária**

**Alvaro Augusto Freire da Silveira Junior**

**São Paulo  
2007**

**Alvaro Augusto Freire da Silveira Junior**

**Valores organizacionais esposados e compartilhados:  
um estudo sobre a relação entre valores de  
autotranscendência e autopromoção em  
uma instituição bancária**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração de  
Empresas da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie para obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Luisa Mendes Teixeira**

**São Paulo  
2007**

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie  
Professor Dr. Manassés Claudino Fontelis**

**Coordenador Geral da Pós-Graduação  
Professor Dr. José Geraldo Simões Junior**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas  
Professor Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em  
Administração de Empresas  
Professora Dr<sup>a</sup>. Eliane Pereira Zamith Brito**

## **AGRADECIMENTOS**

O caminho do conhecimento é longo e sem fim, no entanto, cada passo deve ser comemorado como se fosse um momento especial.

Eu gostaria nestas poucas linhas de compartilhar minha alegria e gratidão aos que me apoiaram na execução deste projeto:

Em especial a minha esposa Tania Regina e aos meus filhos Arthur, Beatriz e André Carlos pelo carinho, compreensão e abdicção de inumeráveis horas de convívio.

Aos meus sogros João e Annair pelo suporte e apoio incondicional em todos os momentos, e aos meus pais Alvaro e Philomena, que me ensinaram que o conhecimento deveria ser a principal estrada a ser percorrida.

A professora Maria Luisa Mendes Teixeira pela atenção, paciência e carinho que me permitiram completar esta jornada de crescimento.

As professoras Maria José Tonelli e Darcy Mitiko Mori Hanashiro pelas sugestões que enriqueceram esta dissertação.

Aos colegas Antonio Carlos, Bruno, Paul e Rafael que me apoiaram na realização das pesquisas de campo.

Ao Fundo Mackenzie de Pesquisa pelo apoio na realização desta dissertação.

A todos aqueles que continuam iluminando o meu caminho.

*"Pouco conhecimento faz com que as pessoas se sintam orgulhosas.*

*Muito conhecimento, que se sintam humildes.*

*É assim que as espigas sem grãos erguem desdenhosamente a cabeça para o Céu,*

*enquanto que as cheias as baixam para a terra, sua mãe".*

*Leonardo da Vinci*

## RESUMO

Este trabalho dispôs-se a investigar se existe relação de conflito entre os valores organizacionais de Autotranscendência e os valores organizacionais de Autopromoção, mediante identificação dos valores organizacionais esposados e dos valores organizacionais compartilhados de uma instituição financeira. Utilizamos as metodologias qualitativa e quantitativa para estudar o compartilhamento dos valores organizacionais esposados pelos funcionários da instituição. Dois instrumentos validados para o estudo de valores organizacionais foram utilizados, IVO – Inventário de Valores Organizacionais e IPVO – Inventário de Perfil de Valores Organizacionais, todos baseados na Teoria Geral de Valores. Os dados foram coletados mediante questionários abertos e fechados a uma amostra de 135 indivíduos que trabalham com a área de pessoas jurídicas, e mediante pesquisas em documentos públicos produzidos por uma instituição financeira internacional. Os resultados mostraram a possibilidade da aplicação de metodologia qualitativa e quantitativa nos estudos de valores compartilhados e que a relação encontrada entre os valores organizacionais de Autotranscendência e os valores organizacionais de Autopromoção não é de conflito, mas de complementaridade.

**Palavras-chave:** Valores Organizacionais; Valores Organizacionais Esposados; Valores Organizacionais Compartilhados; Conflito; Complementaridade.

## **ABSTRACT**

This work aimed the analysis of conflict between self-transcendence organizational values and self-enhancement organizational values, by identifying organizational espoused and shared values in a financial institution. We used both methodologies in our researches, qualitative and quantitative, to study shared values by financial institution employees. Two validated research tools were used in this research: the Inventory of Organizational Values (IVO) and the Inventory of Profiles of Organizational Values (IPVO), both of them are based on the General Values Theory. The data was collected using an open and a closed questionnaires in a sample of 135 individuals that work with corporate clients, and consulting public documents from that international financial institution. The results obtained showed us the possibility of use both methodologies, qualitative and quantitative, to study shared values and; gave us indications that the relation between self-transcendence organizational values and self-enhancement organizational values it isn't of conflict, but the values are complementary to each other.

**Keywords:** Organizational Values; Espoused Organizational Values; Shared Organizational Values; Conflict; Complementary.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Valores Pessoais: modelo teórico das relações entre os tipos motivacionais, tipos de valores de ordem superior e dimensões de valores bipolares.</b>	<b>35</b>
<b>Figura 2 – Estrutura teórica dos tipos de valores.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 3 - Estrutura teórica dos Valores Organizacionais com base em valores culturais.....</b>	<b>42</b>



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Tipos Motivacionais da teoria de valores pessoais de Schwartz.....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 2 – Fatores do IPVO, Metas e Correspondência com os Tipos Motivacionais.....</b>	<b>45</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais IPVO e IVO – valor respeito.....	129
Tabela 2 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais IPVO e IVO – valor Profissionalismo.....	130
Tabela 3 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais IPVO e IVO – valor integridade..	131
Tabela 4 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais IPVO e IVO – valor trabalho em Equipe.....	132
Tabela 5 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais - total da amostra.....	134
Tabela 6 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Prestígio”.....	135
Tabela 7 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Preocupação com a Coletividade”.....	137
Tabela 8 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Conformidade”.....	138
Tabela 9 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Realização”.....	139
Tabela 10 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Domínio”.....	141
Tabela 11 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Gênero”.....	143
Tabela 12 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Local de Trabalho”.....	143
Tabela 13 – Distribuição por Tempo de Empresa.....	145
Tabela 14 – Diferenciação sobre conceitos de valores entre os grupos de tempo de empresas.....	147
Tabela 15 – Distribuição por Faixa Etária.....	147
Tabela 16 – Diferenciação sobre conceitos de valores entre os grupos de Faixa Etária.....	149
Tabela 17 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais - Total da Amostra.....	150
Tabela 18 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Hierarquia”.....	152
Tabela 19 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Conservadorismo”.....	154
Tabela 20 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Domínio”.....	156
Tabela 21 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Autonomia”.....	157
Tabela 22 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Igualitarismo”.....	158
Tabela 23 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Harmonia”.....	159
Tabela 24 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – gênero.....	160
Tabela 25 – Distribuição por Tempo de Empresa.....	161
Tabela 26 – Distribuição por Faixa Etária.....	162

<b>Tabela 27 – Diferenciação sobre conceitos de valores entre os grupos de Faixa Etária.....</b>	<b>164</b>
<b>Tabela 28 – Tabela de citações sobre o tema “Preocupação com a Coletividade”.....</b>	<b>168</b>
<b>Tabela 29 – Tabela de citações sobre o tema “Proteção Ambiental”.....</b>	<b>170</b>
<b>Tabela 30 – Tabela de citações sobre o tema “Respeito”.....</b>	<b>171</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	18
2.1.1 O Papel dos bancos.....	18
2.1.2 História das instituições bancárias no Brasil.....	21
2.1.3 O Estado e as instituições financeiras.....	24
2.2 VALORES.....	26
2.2.1 A evolução dos estudos sobre valores.....	26
2.2.2 O conceito de valores.....	28
2.2.2.1 O conceito de valores pessoais.....	29
2.2.2.2 O conceito de valores culturais.....	31
2.2.2.3 O conceito de valores organizacionais.....	32
2.2.3 A teoria de valores de Schwartz.....	33
2.2.3.1 valores pessoais.....	33
2.2.3.2 valores culturais.....	36
2.2.4 Valores organizacionais.....	39
2.2.4.1 Abordagem dos valores organizacionais fundamentada em valores culturais.....	42
2.2.4.2 Abordagem dos valores organizacionais fundamentada em valores pessoais.....	43
<b>3 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA.....</b>	<b>46</b>
3.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	46
3.2 OBJETIVO GERAL .....	46
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	46
3.4 CONTRIBUIÇÃO .....	47
<b>4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>48</b>
4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	48
4.1.1 Metodologia qualitativa .....	48
4.1.2 Metodologia quantitativa .....	51
4.2 PROCEDIMENTOS PARA CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA .....	52
4.2.1 Seleção do local de pesquisa .....	52
4.2.2 Instrumento para coleta de dados .....	53
4.2.2.1 Procedimentos utilizados para identificar os valores organizacionais esposados .....	54
4.2.2.2 Procedimentos utilizados para identificar os valores organizacionais compartilhados .....	54
4.2.2.3 Procedimentos utilizados para analisar se os valores organizacionais esposados são compartilhados pelos funcionários.....	61

<b>5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS..</b>	<b>63</b>
5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES ESPOSADOS PELO BANCO BETA .....	63
5.1.1 Valores esposados identificados - dimensão de “Autotranscendência”...	64
5.1.2 Valores esposados identificados - dimensão de “Autopromoção”.....	72
5.1.3 Valores esposados identificados - Valores oficiais propostos pelo Banco Beta.....	75
5.1.4 Valores esposados identificados - Outras dimensões de valores.....	77
5.1.5 Valores esposados identificados - Síntese reflexiva.....	80
5.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS VALORES COMPARTILHADOS PELO BANCO BETA .....	83
5.2.1 Análise dos documentos da empresa.....	85
5.2.2 Análise da concepção que empregados do Banco Beta têm sobre os valores esposados oficialmente.....	127
5.2.3 Análise da aplicação dos instrumentos IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e IPVO de Oliveira e Tamayo (2004) mediante tratamento estatístico.....	132
5.2.3.1 Análise das respostas para o formulário IPVO de Oliveira e Tamayo (2004).....	133
5.2.3.2 Análise das respostas para o formulário IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000).....	150
5.2.4 Análise das respostas obtidas nas questões abertas realizadas em conjunto com a aplicação dos instrumentos IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e IPVO de Oliveira e Tamayo (2004).....	165
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>176</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>187</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o mais importante, em minha opinião, é estudar os motivos pelos quais a humanidade nada faz para afastar as ameaças que tão bem conhece, e porque ela se permite ser conduzida por um tipo de movimento permanente. Não é suficiente inventar máquinas, novas regulamentações, novas instituições. É necessário mudar e melhorar nossa compreensão acerca da verdadeira finalidade de nossa existência e o porquê de estarmos neste mundo. É somente com essa nova compreensão que poderemos desenvolver novos modelos de comportamento, novas escalas de valores e metas e, conseqüentemente, investir nas regulamentações globais, tratados e instituições com um novo espírito e significado. - Vaclav Havel - Presidente da República Tcheca (HENDERSON, 2003).

Vivemos um aumento na velocidade dos negócios decorrente do avanço da tecnologia, inclusive nas comunicações, que permitiram que as conexões sociais e o capital humano ultrapassassem as fronteiras nacionais, criando um mundo que opera em rede e aonde o capital financeiro migra de um país para outro em um movimento volátil jamais visto, alterando as regras tradicionais dos negócios.

Todo este novo ambiente econômico e estas novas exigências da sociedade, ressaltando-se o respeito ao meio ambiente e ao planeta, trouxe para as empresas novas pressões, decorrentes de mudanças que anteriormente seriam inimagináveis, e por conseqüência, demandam uma alteração na forma tradicional da operação das organizações.

As pressões tradicionais ligadas ao meio produtivo das empresas que se referiam exclusivamente a um escopo interno e introspectivo, migram para um ambiente mais abrangente e exógeno, abandonando seus fatores tradicionais.

Dentro deste contexto, destacamos o papel dos bancos como alavanca de comando para o crescimento de uma economia nacional através da força de sua ação econômica, por serem agentes de crédito e necessitarem antever crises de forma a perpetuar seus negócios (FONTENLA, 1977).

Sob este ponto de vista das mudanças que vem ocorrendo na sociedade, se insere um contexto de reflexão sobre a necessidade de um novo paradigma de gestão para o mundo corporativo, que em nosso trabalho estará ancorado no aspecto dos valores organizacionais que tem como função orientar a vida das organizações.

Uma das funções dos valores organizacionais é criar entre os empregados modelos mentais semelhantes que repercutam em seus comportamento e atitudes, em relação ao funcionamento e missão da organização. (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Segundo Schwartz (1992) os valores se organizam em duas dimensões bipolares, Autotranscendência *versus* Autopromoção (que enfatiza a aceitação dos outros como iguais e se preocupa com o bem-estar destes, em oposição a perseguição de seu próprio sucesso e dominação sobre outros) e Abertura a mudança *versus* Conservadorismo ( que enfatiza a independência de julgamento e ação, favorecendo a mudança, em oposição a ênfase na auto-preservação submissa, na preservação de práticas tradicionais e na proteção da estabilidade).

De acordo com a teoria proposta pelo autor os pólos das dimensões guardam entre si uma relação de oposição e, conseqüentemente, de conflito: os valores de autotranscendência conflitam com os valores de autopromoção e os valores de abertura a mudança, com os de conservação.

A teoria de valores de Schwartz (1992), embora tenha se iniciado com o foco de valores pessoais, tem-se mostrado válida também para valores culturais (SCHWARTZ, 1999) e para

valores organizacionais (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; OLIVEIRA E TAMAYO, 2004).

No entanto, atualmente, as instituições bancárias, embora sendo conhecidas pela prática de valores de autopromoção, têm declarado valores de autotranscendência e, em princípio, à luz da teoria de Schwartz (1992), estes valores são conflitantes. Vários autores se referem aos valores organizacionais como podendo ser esposados (SCHEIN, 1992; KABANOFF e DALY, 2002; KABANOFF e HOLT, 1996) e compartilhados (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; OLIVEIRA E TAMAYO, 2004). Isto nos remete a algumas indagações:

Os valores de Autotranscendência declarados pelo banco seriam apenas esposados? Ou diferentemente do proposto pela teoria de Schwartz (1992), no caso de valores organizacionais, os pólos opostos podem guardar entre si uma relação de adjetivação, em que um modifica o outro, em vez de uma relação de oposição? Neste caso, essa relação pode apontar na direção de uma nova proposta de gestão?

Frente a essas indagações nos dispusemos a investigar neste trabalho a seguinte questão:

Existe uma relação de conflito entre os valores organizacionais de Autotranscendência e os valores organizacionais de Autopromoção?

Para a realização de nossas pesquisas escolhemos uma instituição financeira internacional, que atua em abrangência mundial, e que declara valores de autotranscendência em seus valores organizacionais.



O trabalho teve como propósito contribuir para a geração de conhecimento sobre valores organizacionais e discutir possibilidades de alternativas de gestão envolvendo a relação entre valores organizacionais de Autotranscendência e de Autopromoção.

Quando abordamos o assunto valores, é inevitável que façamos relação com a cultura organizacional. Considerando-se não ser objeto primário de nossos estudos, os construtos organização, cultura e cultura organizacional não receberão maior atenção neste trabalho, ficando a indicação para trabalhos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS E SUAS CARACTERÍSTICAS.**

#### **2.1.1 O Papel dos bancos**

Um dos papéis dos bancos é o de realizar a intermediação financeira, cujas funções básicas são: criar crédito, transferir fundos das unidades superavitárias para as deficitárias, e permitir a diversificação e acumulação de ativos, cujas funções podem ser feitas mediante uma funcionalidade neutra, independente de sua eficiência micro e macroeconômica, ou de uma funcionalidade dependente das pretensões de desenvolvimento econômico e social. (TAVARES e CARVALHEIRO, 1985).

Segundo Barker (1990) existe uma relação histórica entre a industrialização acelerada e a sofisticação de mercados e instituições financeiras, embora esteja pouco clara qual a racionalidade do comportamento dos bancos, e qual a natureza da influência que lhes é atribuída.

Conforme Tavares e Carvalho (1985 cap.1) existem evidências de que o aumento do nível de renda e de riqueza dos países tem sido geralmente acompanhado por transformações na estrutura financeira, quando a “renda per capita” aumenta, os países usualmente experimentam um crescimento mais rápido dos ativos financeiros, do que do produto e riqueza nacionais.

A participação do capital a juros e empréstimos nas atividades produtivas, se tornou crescente uma vez que cresceu continuamente a intensidade de capital requerido em muitos setores produtivos. (TAVARES e CARVALHEIRO, 1985).

Para Reed e Gill (1995), uma das principais funções dos bancos comerciais é a capacidade de criar e destruir moeda (no sentido econômico de meios de pagamentos), mediante empréstimos e investimentos, com a cooperação do Banco Central.

Este poder do sistema bancário de criar moeda possui grande significado econômico, ressaltam os autores, e se não estivesse disponível, a expansão da capacidade produtiva do mercado ficaria impossibilitada em muitos casos, e em outros seria retardada aguardando o acúmulo de fundos por fonte externas.

Segundo Neira (1994), os bancos comerciais têm por objeto financiar recursos de curto e médio prazo para o comércio, indústria e empresas de serviços, além das pessoas físicas, e realizam estes objetivos mediante operações de crédito, câmbio, comércio internacional, captação de depósitos a vista e a prazo fixo, podendo ser recursos públicos ou externos.

Especificamente para os bancos comerciais, Tavares e Cavalheiro (1985 cap.1), mencionam que seu papel está no financiamento do capital de giro (financiamento da produção) e crédito ao consumidor (consumo corrente), deixando livres os recursos próprios das empresas para que sejam utilizados nos investimentos em ativos fixos.

O crédito é a principal função dos bancos, possibilitando o financiamento das atividades agrícolas, comerciais e industriais de uma nação (REED e GILL, 1995).

Os bancos são considerados como empresas capitalistas por participar na soberania do Estado na medida em que criam dinheiro de crédito, realizam os serviços de compensação e administram os meios de pagamento do mercado financeiro; possuem um papel estratégico na economia ao realizar a intermediação financeira e o financiamento das atividades econômicas (CORAZZA, 2000).

Considerando-se serem instituições altamente endividadas e estarem ligados diretamente na confiança do público, a crise de um banco pode facilmente transformar-se em crise geral do sistema. Uma crise bancária afeta a economia de forma mais profunda do que as crises de outras empresas, pois afetam o crédito, os juros, os investimentos e o nível da atividade econômica, podendo provocar fugas de capital e agravar problemas no balanço de pagamentos do país (CORAZZA, 2000).

O papel dos bancos acompanha os acontecimentos históricos da sociedade. O estudo da história dos bancos está intimamente ligado ao progresso da civilização, por serem agentes de crédito, os banqueiros necessitam de predicados diferenciados, como por exemplo, antever crises e resistir aos entusiasmos coletivos, de forma a perpetuar os negócios (FONTENLA, 1977).

Ressaltando a capacidade das instituições financeiras em prever crises e contribuir para o desenvolvimento econômico, possuem um papel fundamental no crescimento e perpetuação dos negócios da economia de um país.

A instituição que pesquisamos tem como estratégia de gestão contribuir para desenvolver economias, através do desenvolvimento sustentável, que se apresenta também como uma forma de prevenção a possíveis crises econômicas.

### **2.1.2 História das instituições bancárias no Brasil**

Passaram-se três séculos após o descobrimento pelos portugueses em 1500, para que fosse deliberada a criação da primeira instituição de crédito no Brasil.

Conforme nos descreve Fontenla (1977), em 12 de outubro de 1808 foi criado o primeiro banco de depósitos e descontos no país, o Banco do Brasil. Suas primeiras operações iniciaram em 12 de dezembro de 1809. Este mesmo banco foi dissolvido em 1829. Ressalta-se a importância do gaúcho Irineu Evangelista de Sousa, o Visconde de Mauá, na criação do segundo banco, em outubro de 1808, também chamado de Banco do Brasil.

Ressaltando o importante papel dos bancos na economia de um país, Fontenla (1977), destaca a relação da história dos bancos, com a história do crédito e as fases de prosperidade e depressão no Brasil. Foram fundados no Brasil a partir de 1836, pequenos bancos locais nos diversos Estados. Em 1854 o Banco do Brasil, marco do início da indústria bancária no país, voltou a existir através da incorporação do Banco Comercial do Rio de Janeiro. Após um processo de fusão com a instituição de Irineu Evangelista e por esforços do Ministro da Fazenda, com lei sancionada pelo Imperador. O Banco do Brasil ganhou amplitude nacional, com poderes de emissão de moeda.

O Banco do Brasil permanece até os dias de hoje na liderança de atividades bancárias com o objetivo de desenvolvimento social e aplicação de políticas públicas, além de suas atividades como banco comercial.

Os bancos estrangeiros tiveram permissão para operar no país a partir de 1862, sendo o London and Brazilian Bank o primeiro no território nacional (FONTENLA, 1977).

Alinhando a importância dos bancos com os movimentos econômicos ocorridos no Brasil, durante o período que compreende a segunda metade do século XIX e a primeira metade do século XX, foi criado um grande número de bancos que sofreram grandes dificuldades financeiras devido aos períodos de crises econômicas (dentro e fora do país), sendo muitos destes fechados por falta de fundos (FONTENLA, 1977).

No ano de 1947 o Brasil possuía 444 bancos, com um total de 1.783 agências pelo país. Nos cinco anos posteriores foram fechados 33 bancos, no entanto o número de agências dos demais bancos subira em 149 unidades.

Com o objetivo de exercer o controle do mercado monetário e preparar a organização do Banco Central, foi criado em 1945 a SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito, órgão subordinado diretamente ao Ministro da Fazenda. No ano de 1964, mediante emendas propostas na Câmara de Deputados pelo Banco do Brasil, a antiga SUMOC teve seu nome alterado para Banco Central do Brasil (FONTENLA, 1977).

Através da lei 4.595 de dezembro de 1964 foi deflagrada a reforma do sistema bancário nacional, que permitiu ao Governo Federal adequar o sistema bancário às necessidades

creditícias do país, aonde o principal objetivo desta nova lei era o de redirecionar a forma de atuação dos bancos, para que atuassem de forma mais especializada, estabelecendo vínculos entre captações e aplicação de recursos (BARBACHAN e FONSECA, 2004).

De Carvalho (2006) aborda sobre a evolução do sistema financeiro brasileiro ao final da década de 1980, na qual a instituição dominante no Brasil é o banco universal do tipo alemão, aqui denominada de “Banco Múltiplo”. Este tipo de instituição atua notadamente na captação de depósitos, na intermediação de crédito e em transações nos mercados de títulos. Este tipo de instituição foi criado oficialmente em 1988, pela resolução 1542 do Banco Central do Brasil, sepultando o modelo de organização financeira adotado com as reformas de 1964 e 1965, inspiradas no modelo norte-americano.

Esta figura de “Banco Múltiplo” reorganizou as instituições oriundas das reformas anteriormente ocorridas no setor. Esta alteração de 1988 fez com que se tenha observado grande aumento no número de instituições financeiras em operação no mercado nacional, passando de 124 no ano de 1988 para 242 no ano de 1995 (BARBACHAN e FONSECA, 2004).

Mais recentemente, em 1995, a Emenda Constitucional N°. 6 passou a considerar todas as instituições financeiras como brasileiras, separando os bancos privados em totalmente nacionais, com participação estrangeira e com controle estrangeiro (FERNANDES, 2002).

Barbachan e Fonseca (2004) abordam o fato de que com o efeito da estabilidade e do estreitamento dos ganhos nas épocas anteriores, observou-se uma corrida rumo ao aumento da produtividade mediante investimentos pesados em novas tecnologias de informação, ocasionando uma evolução do perfil dos postos de atendimento bancário, enquanto o número

de agências foi reduzido em 8% entre 1994 e 1998, o número de postos de atendimento eletrônico quintuplicou entre 1994 e 2001.

Como forma de fortalecer o sistema e aumentar a competitividade entre os participantes, o governo brasileiro facilitou a entrada de instituições estrangeiras em nosso sistema bancário, cuja participação levou a uma busca generalizada por aumento dos níveis de produtividade e conseqüente queda no número de empregados do setor bancário. (BARBACHAN e FONSECA 2004).

Esta constante busca de produtividade pelos bancos criou a necessidade de novas estratégias como forma de competição. Instituições financeiras têm adotado práticas de responsabilidade social, como por exemplo, defesa do meio ambiente e voltadas ao bem estar da sociedade (VENTURA, 2005).

Estas novas práticas de competitividade estão baseadas nos valores de autotranscendência das instituições financeiras, diferente dos valores tradicionais de autopromoção ligados à preocupação com a imagem e geração de lucros destas instituições financeiras.

### **2.1.3 O Estado e as instituições financeiras.**

O sistema financeiro está formado pelas autoridades que o governa, regula e supervisiona; e pelas instituições que operam em seu mercado de poupança, investimento, crédito e dos serviços auxiliares ligados a estas práticas. A função econômica fundamental do sistema financeiro está em canalizar os excedentes das unidades superavitárias para as deficitárias, em condições de eficiência e segurança adequadas (NEIRA, 1994).



No caso do Brasil, o Sistema Financeiro Nacional, conforme a reforma realizada pela aplicação da lei nº. 4595 de 31 de dezembro de 1964, é constituído pelo Conselho Monetário Nacional, pelo Banco Central do Brasil, pelo Banco do Brasil S.A., pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e pelas demais instituições financeiras públicas e privadas. Esta lei dispôs sobre a política do sistema financeiro nacional e sobre as instituições monetárias, bancárias e creditícias. Conceituando as instituições financeiras no Brasil:

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. Parágrafo único. Para os efeitos desta Lei e da legislação em vigor, equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas neste artigo, de forma permanente ou eventual. (BANCO CENTRAL DO BRASIL, LEI 4.595/64, ARTIGO 17, 1964).

Como o objeto de nosso estudo é uma instituição financeira estrangeira, ressaltamos que estas somente poderão funcionar no País mediante prévia autorização do Banco Central do Brasil ou decreto do Poder Executivo (BANCO CENTRAL DO BRASIL, LEI 4.595/64, Artigo 18, 1964).

Para Fernandes (2002), o BACEN é responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional, atuando em um escopo mais amplo de política econômica, na condução da política monetária do regime de metas para inflação.

Fontenla (1977) faz comparação do sistema financeiro ao corpo humano, “o regime bancário e de crédito de um país é para a nação o que o coração e o sistema arterial e venoso são para o organismo individual. [...] Tudo depende do sistema de crédito e da moeda”.

O papel do Banco Central é fundamental no controle da concorrência entre as instituições financeiras, de forma inclusive a direcionar seus esforços para o desenvolvimento econômico do país.

Nosso trabalho será realizado com foco nas instituições financeiras, em especial para as instituições bancárias, especificamente bancos comerciais, da qual a instituição e seu corpo de funcionários, que trabalham com pessoas jurídicas, serão objeto de nossas pesquisas e análises.

## 2.2 VALORES

### 2.2.1 A evolução dos estudos sobre valores

Quando analisamos a linha do tempo, no período de 1930 a 1970 nos estudos do construto valores, observamos que as evoluções alcançadas resultaram nos primeiros passos na tentativa de formulação de uma teoria sobre valores em 1973 com os estudos de Rokeach, tendo culminado na primeira teoria propriamente dita nos anos 90 com o trabalho de Schwartz.

Os estudos se iniciaram com valores pessoais, alcançaram o nível cultural nos anos 80 com Hofstede (1980), somente após este período surgiram as pesquisas com valores organizacionais.

Allport (1937) abordou o caráter dinâmico dos valores pessoais e defendeu a existência de um sistema de interesses dos indivíduos, que cria uma condição tensional que se ativa prontamente, guiando sua conduta na busca da satisfação destes interesses.

Encontraremos na década de 1950, a abordagem de Kluckhohn sobre a importância dos valores no comportamento humano e no convívio social, propondo e detalhando cuidadosamente um conceito sobre valores, tanto para o indivíduo como para o grupo.

Quando buscamos construções teóricas sobre o conceito de valores encontraremos Rokeach na década de 70, como o primeiro a tentar lançar as bases de uma teoria sobre valores, mediante um instrumento de hierarquização de valores.

Rokeach (1973) aborda que os valores devem ocupar uma posição central em todas as ciências sociais: sociologia, antropologia, psicologia, psiquiatria, ciência política, educação, economia e história. Propõe cinco assunções sobre os valores humanos: o número total dos valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno; todos os homens em qualquer lugar possuem os mesmos valores em diferentes níveis; valores são organizados em sistemas de valores; os antecedentes dos valores humanos podem ser traçados pela cultura, pela sociedade e pela personalidade; a consequência dos valores humanos será virtualmente manifestada em todos os fenômenos que os cientistas sociais possam considerar válidos para investigação e entendimento.

Os valores podem exprimir nossos sentimentos, nossos objetivos e os propósitos de nossas vidas, consolidando a base estrutural de nossas lutas. Organizar os valores permite gerar um

critério de escolha e implica necessariamente em uma ordem de preferência, em uma diferenciação entre o que é mais importante para o indivíduo e o que é menos importante, o que seria secundário a ele (ROKEACH, 1973).

Rokeach (1973) realizou um enquadramento dos diferentes tipos de valores e a criação de uma escala de importância destes para cada indivíduo, organizando um sistema dividido em 36 valores, sendo 18 instrumentais (que possuem dois focos centrais: Valores Morais e Valores de Competência) e 18 terminais (divididos em Valores Pessoais e Valores Sociais).

A abordagem de Schwartz ao final da década de 80 e durante os anos 90, inicia o que podemos chamar de um modelo teórico indo em direção à criação de uma teoria de valores propriamente dita. Esta teoria, criada para valores pessoais, foi posteriormente validado no nível cultural (SCHWARTZ, 1999) e aplicada no nível organizacional (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; OLIVEIRA E TAMAYO; 2004). Por este motivo esta foi a teoria eleita para orientar este trabalho.

Antes, porém, de apresentarmos a teoria de Schwartz, optamos por apresentar o conceito de valores em seus diversos aspectos.

### **2.2.2 O conceito de valores**

O termo “valores” genericamente utilizado na literatura, faz referência aos “Valores Pessoais”, ou seja, aos valores pessoais dos indivíduos. Além dos valores pessoais, existem outros níveis, valores culturais e organizacionais. Torna-se importante mencionarmos estes

diferentes tipos de valores, para que o leitor perceba a diferença entre os mesmos, embora possuam interligação em um escopo maior.

#### 2.2.2.1 O conceito de valores pessoais

O conceito de valores surge das reflexões sobre valores pessoais e tem sido confundido com atitudes e outros conceitos. Os valores têm significado mais profundos e direcionam o comportamento dos indivíduos (KLUCKHOHN, 1951; ROKEACH, 1973; SCHWARTZ, 1992), a vida das organizações (TAMAYO e GONDIM, 1996; TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) e as culturas existentes (TAMAYO, 1994; SCHWARTZ, 1999).

O assunto suscita discussões e posicionamentos mesmo para leigos, pois nosso comportamento em nossas ações no dia a dia, é fundamentado em valores pessoais construídos durante os primórdios da formação do indivíduo. Os valores são programados na infância e funcionam como programas mentais para os indivíduos e pelas coletividades (HOFSTEDE, 2001).

O primeiro esforço no sentido de propor e elucidar detalhadamente o conceito de valores foi feito por Kluckhohn (1951), que define valor como “uma concepção explícita ou implícita, distinta, de um indivíduo ou característica de um grupo, do que é desejável que influencia a seleção de modos disponíveis, significados e extremos de ações”.

Valores servem como critério para resolver as dúvidas dos atores sociais a respeito do modo de conduta em determinadas situações, porque a situação em si não deixa clara qual a conduta a ser seguida, ou porque o desejo do indivíduo vai numa direção oposta às regras ou às

pressões sociais e as sanções sociais por ignorá-las ou transgredi-las seriam muito fortes. Os valores não são apenas uma preferência, mas uma escolha justificada, quer seja pelo sentimento do indivíduo, quer seja pela razão moral ou juízos estéticos (KLUCKHOHN, 1951).

Valor “é uma crença duradoura em um modelo específico de conduta ou estado de existência que é pessoalmente ou socialmente adotado a um oposto, frente a um modelo contrário de conduta ou estado de existência” (ROKEACH, 1973).

Conforme propõe Schwartz e Bilsky (1987), a organização e priorização de conjuntos opostos de valores são formuladas com base na premissa de que as pessoas estruturam seu sistema de valores conforme as conseqüências psicológicas, sociais e práticas, ou seja, às quais prioridades eles irão atender, evidenciando uma raiz motivacional que pode gerar compatibilidade ou conflito entre os valores.

Para Bilsky e Schwartz (1994), “valores são representações cognitivas das metas humanas, ou motivações sobre o que as pessoas devem comunicar, de forma a coordenar seu comportamento. O conteúdo que distingue um valor, de forma mais significativa de outro, é o tipo de meta que ele representa”.

Rohan (2000) em referência a confusão na utilização do significado do construto valores, propõe definição que o diferencie de outros construtos relacionados: como um sistema de valores se a estrutura cognitiva estiver como objeto central; como visão de Mundo se estiver investigando os credos das pessoas sobre como o mundo é ou deveria ser e conforme a

prioridade de seus valores; como ideologias para descrever construções lingüísticas de valores que são usadas antes ou após a tomada de decisão.

Conforme (SCHWARTZ 1992, 1994, 2005; SCHWARTZ e BILSKY, 1987; 1990), as principais características dos valores descritas na teoria de valores: são crenças, intrinsecamente ligadas á emoção e não a idéias objetivas e frias; valores são um construto motivacional que se refere aos objetivos desejáveis que as pessoas se esforçam para obter; transcendem situações e ações específicas, pois são objetivos abstratos; guiam à seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos servindo como padrões ou critérios, sendo que os utilizamos quase sempre de forma inconsciente; e são ordenados pela importância relativa aos demais.

A teoria de “Valores Pessoais” de Schwartz (1992) ressalta que os valores representam três categorias de necessidades básicas universais que são pré-existentes a qualquer indivíduo: necessidades biológicas do organismo; necessidades de coordenação e interação social; e necessidades de bem estar e sobrevivência dos grupos. O processo de socialização dos indivíduos permite o compartilhamento destas necessidades.

#### 2.2.2.2 O conceito de valores culturais

Vários autores se preocuparam em estudar valores no nível cultural, considerando o país como unidade de análise, entre eles, o pioneiro Hofstede (1980).

No entanto foi Schwartz (1999) que tendo por base as necessidades humanas conseguiu elaborar um conceito específico para valores culturais. Segundo o autor, em relação ao nível

cultural, os valores refletem os problemas básicos com que a sociedade deve lidar para regular a atividade humana.

Os valores culturais representam a base para as normas específicas que mostram às pessoas o que é apropriado em diversas situações. Como estes valores culturais são compartilhados, os responsáveis pelas regras nas instituições sociais, como líderes governamentais, professores e executivos, por exemplo, podem se basear neles para selecionar o comportamento adequado e justificar suas escolhas por um determinado comportamento (SCHWARTZ, 1999).

Os três principais problemas básicos que as sociedades enfrentam: a natureza da relação entre o indivíduo e o grupo; a garantia de comportamento responsável que preserve a estrutura social e; a relação do gênero humano com o mundo natural e social. As culturas nacionais foram identificadas em Schwartz (1999), por grupos que compartilham alguns aspectos da cultura, como por exemplo, língua comum, sistema educacional, as forças armadas, o sistema político, mercados, serviços e símbolos nacionais.

#### 2.2 2.3 O conceito de valores organizacionais

Tomando como base a teoria de valores culturais de Schwartz (1999), Tamayo, Mendes e Paz (2000) postularam três problemas fundamentais que a organização enfrenta: a) ser conflituosa a relação entre o indivíduo e o grupo, considerando ser difícil realizar a conciliação das metas e interesses dos indivíduos e do grupo; b) a necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização, como por exemplo, a necessidade de definir papéis, normas e relações entre eles; c) a relação do meio ambiente natural e social, ou seja, deve interagir continuamente com o ambiente físico, sociedade e outras organizações.



Valores organizacionais são os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização, de princípios ou crenças compartilhados pelos empregados e que orientam o funcionamento e a vida da organização (TAMAYO, 1998).

Valores são como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. (TAMAYO E GONDIM, 1996).

### **2.2.3 A teoria de valores de Schwartz.**

#### 2.2.3.1 Valores pessoais

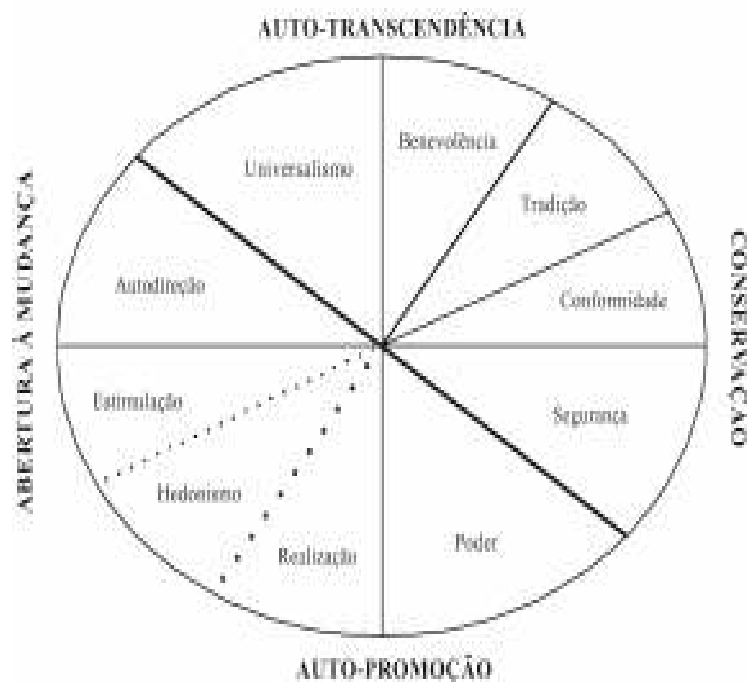
Schwartz avança em relação à hierarquia de valores de Rokeach sob o ponto de vista do impacto dos valores nos diversos ambientes e aspectos, sua busca foca-se na construção de um modelo, uma estrutura de valores, que possa ser aplicado a todas as pessoas e nações do mundo, ou seja, universal.

Em sua teoria, Schwartz (1992) propõe um sistema de valores com uma estrutura bidimensional e bipolar, contendo dez tipos motivacionais: Benevolência, Conformidade, Tradição, Segurança, Poder, Realização, Hedonismo, Estímulo, Auto-direção e Universalismo.

A representação gráfica que mostraremos a seguir demonstra as diferenças e semelhanças entre os tipos motivacionais e foi organizada em duas dimensões bipolares: a primeira dimensão destaca o contraste entre a “Abertura a mudança” *versus* “Conservação”, aonde temos os fatores motivacionais Auto-direção e Estimulação (que enfatizam a independência

de pensamento e favorecem a mudança) *versus* Conformidade, Tradição e Segurança (que focalizam a submissão, preservam práticas tradicionais e protegem a estabilidade); e a segunda dimensão contrasta Autopromoção *versus* Autotranscendência, aonde temos Realização e Poder (que focalizam a busca de sucesso pessoal e domínio sobre os outros) *versus* Universalismo e Benevolência (que enfatizam a igualdade entre as pessoas e a preocupação com o bem-estar dos outros) (SCHWARTZ, 1992).

Considerando-se participantes de 20 países, demonstrou-se a universalidade das compatibilidades através dos seguintes pares de tipos de valores: poder e realização, realização e hedonismo, hedonismo e estimulação, estimulação e Auto-direção, Auto-direção e universalismo, universalismo e benevolência, benevolência e conformidade, conformidade e tradição, tradição e segurança, segurança e poder e segurança e conformidade. Os conflitos identificados foram: Auto-direção e conformidade, Auto-direção e tradição, Auto-direção e segurança, estimulação e conformidade, estimulação e tradição, estimulação e segurança, universalismo e poder, universalismo e realização, benevolência e poder, benevolência e realização, hedonismo e conformidade e hedonismo e tradição (SCHWARTZ, 1992).



**Figura 1 – Valores Pessoais: modelo teórico das relações entre os tipos motivacionais, tipos de valores de ordem superior e dimensões de valores bipolares.**

Fonte: Schwartz (1992).

Schwartz (2005) menciona que a teoria de valores ressalta os aspectos fundamentais da estrutura psicológica humana e que presumivelmente seja comum a toda a humanidade e que suas proposições possam ser aplicadas a todas as culturas.

No quadro abaixo descreveremos os fatores motivacionais propostos por Schwartz (1992) e Tamayo e Schwartz (1993), aonde identificamos: o fator motivacional (nome); a descrição do significado do fator motivacional (descrição); o principal objetivo deste fator motivacional (meta motivacional); a qual das três necessidades básicas do indivíduo ela se refere (fontes); como organismo (necessidades universais dos indivíduos como organismos biológicos), para interação (requisitos universais para a coordenação da interação social) e como Grupo (requisitos universais para o funcionamento) tranquilo e da sobrevivência dos grupos, que

emerge quando a pessoa está em contato com os que estão fora do grupo primário estendido; e por fim as ações que representam estes fatores motivacionais (exemplos de valores):

ABREVIÇÃO	NOME	DESCRIÇÃO	META MOTIVACIONAL	FONTES	EXEMPLOS DE VALORES
HE	Hedonismo	Gratificação de necessidades físicas é transformada em valores socialmente reconhecidos.	Prazer e gratificação sensual	Organismo	Desfrutar a vida. Prazer
AR	Auto-realização / Auto-direção	Reconhecimento social, demonstração de competência segundo critérios sociais	Sucesso pessoal	Interação Grupo	Capaz Ambicioso Exitoso
PO	Poder Social	Relações de dominação e submissão, grupos de poder e controle, poder como valor.	Status social, prestígio e controle sobre pessoas e recursos.	Interação Grupo	Poder Social Autoridade Riqueza
AD	Auto - Determinação	Independência de pensamento, eleição da ação, Criatividade, exploração	Independência	Organismo Interação	Criatividade Curioso Liberdade
CO	Conformidade	Agir de acordo com as expectativas sociais	Controle de impulsos e do comportamento	Interação Grupo	Obediente Respeito aos Pais e mais velhos
BE	Benevolência	Interesse e preocupação com o bem estar de pessoas íntimas	Interesse e preocupação com o bem estar de pessoas íntimas	Organismo Interação Grupo	Ajuda Honesto Não Rancoroso
SE	Segurança	Harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si próprio.	Integridade pessoal e de grupos de identificação	Organismo Interação Grupo	Segurança nacional Ordem social Limpeza
TR	Tradição	Transmissão e transferência de princípios idéias e costumes da cultura nacional ou da religião	Respeito e aceitação dos ideais e costumes de sua sociedade	Grupo	Humilde Devoto Aceitar minha parte na vida
ES	Estimulação	Procura de excitação, Novidade, mudança.	Procura de excitação, novidade, mudança.	Organismo	Atrevido Vida Variada Vida excitante
FI	Filantropia / Universalismo	Compreensão e aceitação dos outros, preocupação com o bem estar de outros e da natureza	Interesse teórico e prático pela felicidade dos homens.	Organismo Grupo	Tolerância Justiça Social Igualdade Proteção do Meio ambiente

**Quadro 1 - Tipos Motivacionais da teoria de valores pessoais de Schwartz**

Fonte: Adaptado de Schwartz (1992) e Tamayo e Schwartz (1993).

### 2.2.3.2 valores culturais

Segundo Schwartz (1999), valores culturais representam as idéias abstratas compartilhadas sobre o que é bom, certo e desejado e que são a base para as normas específicas que indicam às pessoas o que é apropriado em diversas situações. É a forma pela qual as instituições

sociais funcionam, suas metas e suas formas de operação expressam suas prioridades de valores culturais. Considerando-se que as prioridades dos valores culturais são compartilhadas, os gestores das instituições sociais podem definir sobre elas, de forma a selecionar comportamentos socialmente adequados e justificar suas escolhas comportamentais aos demais.

As prioridades de valores individuais são decorrentes tanto do compartilhamento da cultura com outros, como da experiência pessoal, que é única (SCHWARTZ, 1999).

Schwartz (1999) propôs uma teoria composta por três dimensões bipolares e por sete tipos de valores pelos quais as culturas possam ser comparadas, atendendo a três questões básicas que todas as sociedades enfrentam, e estão descritas a seguir:

- a) A primeira dimensão refere-se à definição da natureza das relações entre o indivíduo e o grupo, e trata da polaridade entre o “Conservadorismo” que trata da ênfase cultural na manutenção da posição social, da propriedade e da restrição das ações ou inclinações que podem romper a solidariedade do grupo ou a ordem tradicional; e a “Autonomia” que representa culturas onde as pessoas são vistas como autônomas e que encontram sentido em sua individualidade, e que buscam demonstrar seus atributos pessoais internos. Foi dividida em duas partes, “Autonomia Intelectual” que se refere à independência das idéias e, “Autonomia Afetiva” que se refere a busca da independência individual e aspiração de experiências positivas;
- b) A segunda dimensão refere-se a garantir um comportamento responsável que vise preservar a sociedade, composto por um lado pelo valor “Hierarquia”, que trata da

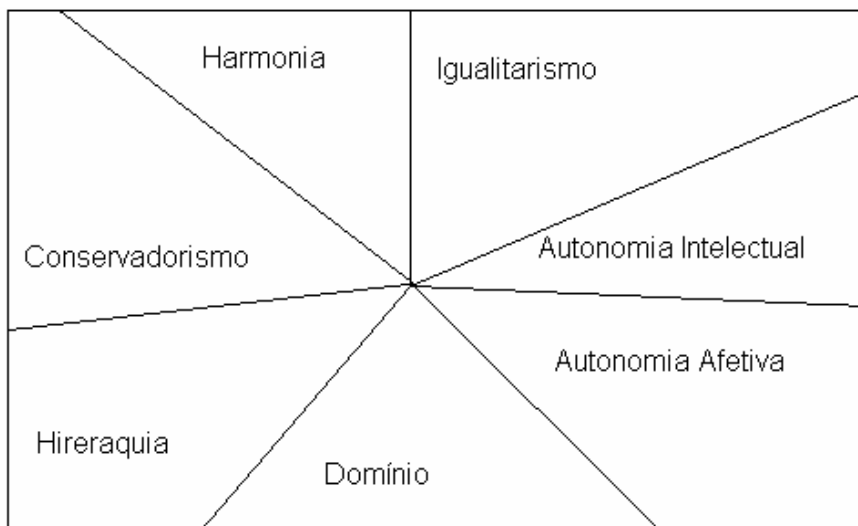
legitimação da distribuição desigual do poder, regras e recursos; e do “Igualitarismo” que visa a transcendência dos interesses egoísticos em prol do bem-estar dos outros;

- c) A terceira dimensão refere-se à relação da humanidade ao mundo natural e social, polarizado pelo “Domínio”, que enfatiza estar a frente mediante valores pessoais como ambição, sucesso, ousadia e competência; e pela “Harmonia” que dá ênfase em se ajustar harmoniosamente ao meio ambiente, com destaque para a integração com a natureza, proteção ao meio ambiente e a um mundo de beleza.

Dentre os valores citados, a compatibilidade existe entre “Hierarquia” e “Conservadorismo” sob a percepção de que os indivíduos (ou grupos) estão inseridos na mesma coletividade e são interdependentes; “Igualitarismo” e “Autonomia” cujos tipos de valores ressaltam a ação do indivíduo e do grupo como entidades autônomas que apóiam a si mesmo e aos outros; e “Autonomia Intelectual” e “Igualitarismo”, por perceberem os atores sociais como pessoas autônomas nos processos decisórios e por tornarem para si as responsabilidades sociais; “Domínio” e “Autonomia” (SCHWARTZ, 1999).

Apesar de se relacionarem de forma positiva por pressuporem legitimidade da mudança de sua posição social e enfatizarem atividades estimulantes, “Domínio” e “Autonomia” são conflituosos nas relações de interesses de afirmação e nas atividades que se aproveitam de outras pessoas ou circunstâncias, e pela mesma razão “Domínio” também não se opõe a “Conservadorismo”, e está ligado a “Hierarquia” frente a disposição de seguir em frente em detrimento dos outros, criando desigualdade na alocação de regras e recursos. Porém “Domínio” se opõe à “Igualitarismo” devido à prática da auto-afirmação que conflita o

relacionamento e tratamento de outros indivíduos ou grupos de maneira igualitária (SCHWARTZ, 1999).



**Figura 2 – Estrutura teórica dos tipos de valores**

Fonte: Schwartz (1999)

#### 2.2.4 Valores organizacionais

Os valores são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida das pessoas e delimitam sua forma de pensar, de agir e de sentir. Os valores direcionam o comportamento dos indivíduos em sua convivência social e também conduzem o julgamento que os indivíduos fazem do comportamento dos demais dentro da organização (TAMAYO e GONDIM, 1996).

Os valores que as organizações esposam, ou que são esposados por seu corpo diretivo, refletem as práticas organizacionais, e na maioria das vezes refletem o que seu corpo diretivo realmente acredita que sua organização seja, ou o que eles gostariam que as partes interessadas acreditassem que a organização é (KABANOFF e DALY, 2002).

Para Kabanoff e Holt (1996), o termo “Valores Organizacionais Esposados” descreve os temas encontrados nos documentos organizacionais e de que estes valores refletem mais as visões do corpo diretivo das organizações do que aqueles dos funcionários de baixo grau.

Todo empregado é capaz de identificar valores que predominam em sua organização e inclusive detectar diferenças nos valores entre seus setores internos ou frente à aos valores de outras empresas (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000). Os autores propõem o estudo dos valores organizacionais a partir da percepção dos empregados, comparada aos valores esposados e praticados pela empresa.

Quando os valores organizacionais esposados são compartilhados, eles permitem uma direção comum para os membros de uma organização e um guia para seus comportamentos. Eles podem ser considerados como um fator chave na realização de alto desempenho organizacional (DEDOUSSIS, 2004).

Um inerente conflito de valores ou tensões tem sido visto como uma definição característica das organizações. Estes conflitos existiriam nas polaridades de realização da metas e geração de resultados econômicos versus manutenção da coesão interna e solidariedade. Assim temos as situações: “Tarefas versus Pessoas”, “Técnicas versus Social”, e “Orientação a Produção versus Orientação ao Funcionário” (KABANOFF e HOLT, 1996).

Tamayo e Gondim (1996) mencionam sobre a importância dos elementos que compõe a organização sob a ótica dos papéis, normas e valores dos indivíduos, aonde os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos; as normas e os valores são



elementos integradores, no sentido de serem compartilhados por todos ou por boa parte dos membros da organização.

Uma forma de descrever os valores compartilhados nas organizações pode ser através do instrumento “Perfil de Cultura Organizacional – OCP” desenvolvido por O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991).

O instrumento “Perfil de Cultura Organizacional” contém um conjunto de assertivas sobre valores que podem ser utilizados para avaliar a extensão pelos quais certos valores caracterizam as preferências individuais para aquela configuração particular de valores, e pode ser calculado pela correlação entre o perfil dos valores organizacionais e o perfil das preferências individuais dos indivíduos. O encaixe entre uma preferência individual de uma cultura particular e a cultura da organização que a pessoa ingressa, está relacionado ao compromisso, satisfação e rotatividade de pessoas da organização (O'REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991).

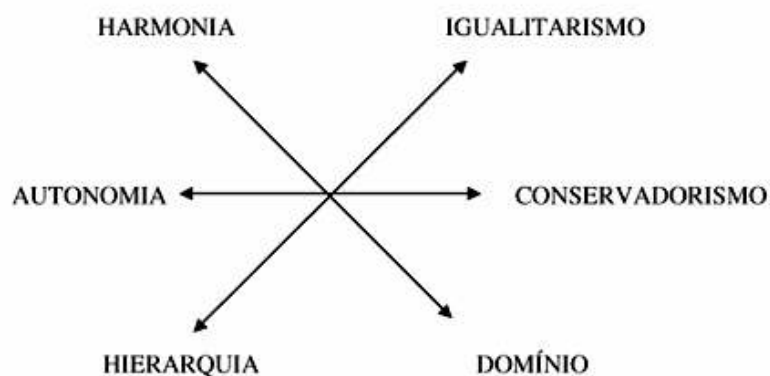
Adicionalmente, organizações fazem a tentativa de selecionar novos funcionários, que estejam próximos a compartilhar seus valores, de forma a se tornarem mais socializados e assimilados, e aqueles que não se encaixarem, deixarão a organização (O'REILLY, CHATMAN e CALDWELL, 1991).

Sheridan (1992) propõe a hipótese de que os valores culturais organizacionais têm uma significativa influencia nas taxas de retenção dos funcionários, excetuando-se os efeitos exógenos dos fatores do mercado de trabalho e as características demográficas dos novos funcionários.

Optamos em nossos trabalhos pelos instrumentos IPVO – “Inventário de Perfis de Valores Organizacionais” de Oliveira e Tamayo (2004) e IVO – “Inventário de Valores Organizacionais” de Tamayo, Mendes e Paz (2000) que serão mencionados nos próximos itens. A utilização do instrumento “Perfil de Cultura Organizacional – OCP” de O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991) poderá ser objeto de trabalhos futuros.

#### 2.2.4.1 Abordagem dos valores organizacionais fundamentada em valores culturais

Tamayo, Mendes e Paz (2000) com base nestas três necessidades citadas, e na abordagem cultural de valores proposta por Schwartz e Ros (1995), propuseram três dimensões bipolares para representar as alternativas de resposta para as organizações. Vide figura abaixo com a estrutura teórica dos valores organizacionais.



**Figura 3 - Estrutura teórica dos Valores Organizacionais com base em valores culturais**

Fonte: Tamayo, Mendes e Paz (2000).

Os seis tipos motivacionais do Inventário de Valores Organizacionais (IVO) demonstrados na figura acima, avaliam valores compartilhados pelos funcionários, que expressam crenças

fundamentais sobre o que é correto, desejável e bom em uma organização (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Estes tipos motivacionais permitem a identificação de componentes da cultura organizacional e a diferenciação entre suas unidades internas, ou entre organizações, a partir de seis aspectos fundamentais da vida organizacional: a) Autonomia - importância destinada à busca de inovação, de criatividade e independência no trabalho; b) Conservadorismo - ênfase na interdependência dos membros; c) Hierarquia - relevância dos papéis hierárquicos na distribuição de recursos e de poder; d) Igualitarismo - busca do bem estar de todos os membros da organização; e) Domínio – importância para o sucesso organizacional e satisfação dos clientes; f) Harmonia – respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional.

#### 2.2.4.2 Abordagem dos valores organizacionais fundamentada em valores pessoais

Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações das pessoas tanto para os gestores como para os funcionários das organizações, as prioridades axiológicas dos funcionários podem determinar qual a quantidade de esforço que despendem para emitir um determinado comportamento, assim como a persistência em sua execução (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

A organização hierárquica dos valores indica o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias. Desta forma, as prioridades axiológicas distinguem uma organização da outra, conforme a escala de importância dos valores, atribuída pelo corpo funcional de cada organização (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Em relação às funções importantes dos valores organizacionais, Oliveira e Tamayo (2004) abordam que estes valores criam modelos mentais semelhantes entre os empregados, relativos ao funcionamento e missão da organização, tendo direta repercussão no comportamento e atitudes dos empregados. Explicam esta repercussão, partindo da premissa de que os valores são assimilados nas estruturas cognitivas do indivíduo. Outra importante função dos valores é que atuam como mediadores de conflitos, contribuindo na solução dos problemas da organização e garantindo a sua sobrevivência.

Oliveira e Tamayo (2004) baseados no fato de que os indivíduos carregam seus valores pessoais quando ingressam em uma organização, utilizaram o sistema de valores proposto por Schwartz (1992) para produzir o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).

Sob o ponto de vista conceitual, os valores pessoais e os valores organizacionais apresentam componentes motivacionais, cognitivos, hierárquicos e sociais semelhantes. Os valores guiam as vidas das pessoas e das organizações, cada qual sob seu respectivo valor (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004).

Em seus trabalhos Oliveira e Tamayo (2004) propuseram os seguintes fatores motivacionais: Realização, Conformidade, Domínio, Bem-Estar, Tradição, Prestígio Organizacional, Autonomia e Preocupação com a Coletividade.

Desta forma, acredita-se que nas organizações que façam competição orientadas por valores de Autotranscendência, esses valores devem ser não apenas esposados, mas compartilhados,

de forma que a identificação do corpo funcional com os objetivos e estratégias definidas corporativamente estejam alinhadas com a motivação dos grupos e subgrupos que a compõe.

<b>FATOR</b>	<b>CORRESPONDÊNCIA</b>	<b>METAS</b>
<b>Autonomia</b>	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedades no trabalho, estimular a curiosidade e a inovação
<b>Bem-Estar</b>	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
<b>Realização</b>	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores
<b>Domínio</b>	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado
<b>Prestígio</b>	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
<b>Tradição</b>	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização
<b>Conformidade</b>	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização
<b>Preocupação com a Coletividade</b>	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

**Quadro 2 – Fatores do IPVO, Metas e Correspondência com os Tipos Motivacionais<sup>1</sup>.**

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004)

<sup>1</sup> Fatores motivacionais com base em valores pessoais conforme SCHWARTZ (1992)

### **3 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA**

#### **3.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

Existe relação de conflito entre os valores organizacionais de Autotranscendência e os valores organizacionais de Autopromoção?

Neste trabalho valores organizacionais de Autotranscendência reúnem os valores organizacionais de Preocupação com a Coletividade, Igualitarismo e Harmonia, enquanto que os valores organizacionais de Autopromoção reúnem os valores organizacionais de Domínio, Hierarquia, Prestígio Organizacional e Realização.

A relação de conflito é traduzida pela oposição entre os valores de Autotranscendência e Autopromoção, isto é, a presença de um tipo anula a presença do outro.

#### **3.2 OBJETIVO GERAL**

Analisar se existe relação de conflito entre valores organizacionais de Autotranscendência e os valores organizacionais de Autopromoção

#### **3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar os valores organizacionais esposados.
- b) Identificar os valores organizacionais compartilhados.

- c) Analisar se os valores organizacionais esposados são compartilhados pelos funcionários.

O estabelecimento dos objetivos específicos a serem alcançados partiu da premissa de que se, entre os valores esposados encontrassem-se valores de autotranscendência e estes não fossem compartilhados pelos empregados (mas em contrapartida os valores compartilhados fossem), então seria possível a existência de relação de conflito.

### 3.4 CONTRIBUIÇÃO

Propor um conjunto de técnicas de natureza qualitativa e quantitativa para investigar o compartilhamento de valores nas organizações.

## **4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

### **4.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA**

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois devido a suas características não permite generalizações, uma vez que empregará método qualitativo e quantitativo, este porém, valendo-se de uma amostra não-aleatória.

Duas abordagens principais podem ser utilizadas no estudo dos valores organizacionais: a partir dos documentos oficiais da empresa e como eles são percebidos pelos empregados (TAMAYO, 1998).

Desta forma, utilizamos em nossos trabalhos no Banco Beta uma estratégia de pesquisa envolvendo a metodologia qualitativa e a quantitativa, de maneira a obter resultados mais consistentes e convergentes que enriqueçam a explanação de nosso problema de pesquisa.

A utilização dos dois métodos no mesmo trabalho nos permite uma visão mais completa e abrangente, permitindo melhoria na exatidão de nossas análises, decorrente da coleta de diferentes tipos de informações sobre o mesmo fenômeno (JICK, 1979).

#### **4.1.1 Metodologia qualitativa**

A abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (GODOY, 1995b). Em nossos trabalhos adotamos a pesquisa documental.



Em relação à documentação pesquisada para nossas análises, utilizamos fontes primárias, e secundárias (GODOY, 1995b) e tratamos os dados com análise de conteúdo.

Kabanoff e Holt (1996) propõem a utilização de análise de conteúdo dos documentos organizacionais para analisar os valores organizacionais. Defendem o fato de que pesquisadores organizacionais têm aumentado a utilização da técnica de análise de conteúdo, de forma a abordar a vasta gama de assuntos. Partem do princípio de que a linguagem reflete as metas e valores que as pessoas e organizações percebem como sendo importantes, e que a relativa frequência com que determinadas palavras são utilizadas, são uma indicação de sua importância. A validação geral destas assunções está suportada por um número de estudos que tem encontrado os conteúdos dos documentos organizacionais, utilidade para descrever e explicar uma série de processos e resultados organizacionais.

Ainda sobre a pesquisa de valores organizacionais, a análise de conteúdo pode ser utilizada para estudar diferenças entre organizações nos tipos de valores que expressam nos documentos oficiais, como no caso dos relatórios anuais. As diferenças nos valores organizacionais são então utilizadas para classificar as organizações de acordo com seus perfis de valores (KABANOFF e DALY, 2002).

Outra vantagem deste tipo de análise é de que nos permite utilizar textos escritos e convertê-los de uma forma que possam ser também analisados de forma estatística, auxiliando-nos na avaliação das idéias de forma mais rigorosa (KABANOFF e DALY, 2002).

Kabanoff e Holt (1996) apud Rokeach (1979) na argumentação de que as instituições deixam vestígios de seus distintos padrões de valores em seus documentos.

As vantagens de utilizar a análise de conteúdo para estudar valores organizacionais incluem a habilidade para descrever os valores organizacionais de forma discreta e sistemática; combinar elementos qualitativos e quantitativos na quantificação dos dados que normalmente são considerados qualitativos em sua natureza (KABANOFF e HOLT, 1996), e medir valores organizacionais sobre extensos períodos e para uma grande amostra organizacional (KABANOFF e DALY, 2002; KABANOFF e HOLT, 1996).

Em nossas pesquisas utilizamos documentos públicos produzidos pela organização e distribuídos internamente como fonte de informação de textos, conforme sugere (KABANOFF e HOLT, 1996). Para fins de análise foram utilizados documentos que se referem aos valores, metas organizacionais, ações realizadas junto a todas as suas partes interessadas. Podemos citar documentos como: políticas de recursos humanos, informações sobre a filosofia corporativa, sumários gerenciais, carta do presidente aos acionistas e a sociedade, relatórios institucionais de sustentabilidade entre outros, disponíveis em papel ou em meio virtual através da internet.

Bardin (1977, p. 105) propõe como método de análise de conteúdo, a organização da análise, compreendendo as etapas de pré-análise e exploração do material seguidas da interpretação; seguida da codificação, categorização e inferência. Entre as técnicas a autora propõe a análise categorial, de avaliação, de enunciação, expressão, de relações e análise do discurso. Neste trabalho foi empregada a análise categorial seguindo o critério semântico de agrupamento de temas, entendendo-se por tema “[...] uma afirmação acerca de um assunto. Quer dizer uma

frase composta, habitualmente um resumo ou uma frase condensada, por influência da qual pode ser afetado um vasto conjunto de formulações singulares”. (BARDIN, 1977, p. 105)

#### **4.1.2 Metodologia quantitativa**

A pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

A pesquisa quantitativa incorpora o elemento estatístico, desenhado para quantificar a extensão pela qual um determinado grupo objeto, esteja inclinado a se comportar de determinada forma.

Conforme menciona Teixeira (2006) o questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações na pesquisa quantitativa, é uma técnica que possui diversos benefícios: a) apresenta as mesmas questões para todas as pessoas; b) garante o anonimato; c) pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa; d) podem ser desenvolvidos para medir atitudes, opiniões e comportamento, entre outras questões; e) podem ser aplicados individualmente ou em grupos; f) ser aplicados por telefone, ou mesmo pelo correio; g) pode incluir questões abertas, fechadas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim ou não.

Ainda segundo Teixeira (2006), as etapas necessárias para o desenvolvimento de um questionário são: a) Justificativa; b) Definição dos objetivos; c) Redação das questões e afirmações; d) Revisão; e) Definição do formato; f) Pré-teste e g) Revisão final.

Utilizamos em nossos trabalhos os questionários Inventário de Valores Organizacionais (IVO) de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004).

A realização de pesquisas através da internet tem sido largamente utilizada nas ciências sociais e na pesquisa educacional por oferecer vantagem sobre as técnicas tradicionais de aplicação de questionários, como por exemplo, a utilização de novas ferramentas mais sofisticadas e que tornam seu uso mais fácil. Para se evitar baixo índice de respostas, ações como notificação prévia sobre a pesquisa, personalização da mensagem mediante uma carta convite, contatos individuais posteriores para lembrar sobre a pesquisa e utilização de formatos simplificados são recomendados (SOLOMON, 2001).

## 4.2 PROCEDIMENTOS PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

### 4.2.1 Seleção da instituição financeira alvo da pesquisa

Selecionamos para nosso estudo uma filial brasileira de uma instituição financeira internacional que chamaremos de Banco Beta<sup>2</sup>.

O Banco Beta trata-se de uma organização de grande porte, situada entre as cem maiores do mundo em termos de ativos totais. De origem européia, possui mais de cento e cinquenta anos de vida, sendo que seu estado atual é resultante do processo de fusões e aquisições entre bancos de seu país ao decorrer de toda a sua vida. Possui abrangência internacional, operando

---

<sup>2</sup> Tivemos autorização dos gestores do Banco Beta para realizar a pesquisa com seus funcionários, em seus diversos locais de trabalho, porém sem a divulgação do nome da empresa.

em mais de trinta países com aproximadamente três mil e quinhentos escritórios e filiais, oferecendo uma grande gama de produtos e serviços locais e internacionais.

Escolhemos a área de pessoas jurídicas sob o ponto de vista de que as empresas têm um maior poder de replicação das boas práticas e ações dentro da sociedade. Este poder vem da relação de que as ações aplicadas as Pessoas Jurídicas (empresas) afetam diretamente à todas as Pessoas Físicas (indivíduos) que a compõe.

O Banco Beta propaga o fato de ter uma preocupação com o desenvolvimento social e com a proteção ambiental, e afirma realizar ações e adotar práticas, que caminhem de encontro ao desenvolvimento e bem estar da sociedade como um todo.

O Banco Beta divulga, interna e externamente, um conjunto de valores que conduzem suas ações:

- Respeito
- Integridade
- Trabalho em Equipe
- Profissionalismo

#### **4.2.2 Procedimentos metodológicos de acordo com os objetivos alcançados.**

De forma a descrever os procedimentos utilizados em nossos trabalhos, seguimos os passos utilizados para o alcance de nossos objetivos específicos de pesquisa: a) Identificar os valores organizacionais esposados; b) Identificar os valores organizacionais compartilhados; c) Analisar se os valores organizacionais esposados são compartilhados pelos funcionários.

#### 4.2.2.1 Procedimentos utilizados para identificar os valores organizacionais esposados

Buscamos nos documentos oficiais de acesso público do Banco Beta as informações que identificassem seus valores esposados (KABANOFF e DALY, 2002). Os documentos que foram alvos de nossas pesquisas:

- a) Relatório Anual Mundial – anos 2001, 2002, 2003;
- b) Relatório Anual Brasil – 2005;
- c) Relatório de Sustentabilidade Mundial – ano 2004 e 2005;
- d) Relatório de Sustentabilidade Brasil – anos 2002/2003 e 2003/2004;
- e) Revista de publicação interna do grupo Brasil – publicação especial;
- f) Site oficial do Banco Beta na internet – Brasil e Mundial

#### 4.2.2.2 Procedimentos utilizados para identificar os valores organizacionais compartilhados

Para identificarmos o compartilhamento dos valores esposados pelo Banco Beta, utilizamos as seguintes formas de pesquisa:

- i) Busca de documentos físicos – Revista de publicação interna do grupo no Brasil, documentos internos do Banco Beta de acesso público e revistas de circulação nacional;
- ii) Busca de documentos na internet – Pesquisa mediante sites de busca [www.google.com.br](http://www.google.com.br) ;

- iii) Aplicação dos questionários IVO e IPVO junto aos funcionários do Banco Beta;
- iv) Aplicação de questões (abertas e livre escolha) sobre práticas do Banco Beta sobre valores de autotranscendência (realizadas em conjunto com a aplicação dos questionários IVO e IPVO).

a) Seleção do instrumento de pesquisa – questionários IVO e IPVO.

Com o objetivo de escolhermos os questionários a serem aplicados na pesquisa, efetuamos uma consulta a um pequeno grupo de funcionários contendo 18 pessoas. Este grupo de funcionários trabalha na área de suporte comercial a produtos e serviços na matriz do Banco Beta, prestando serviços diretamente ao grupo de gerentes comerciais das agências do banco em todo o Brasil. Deste grupo, obtivemos 13 respostas.

Apresentamos a este grupo um conjunto de 14 questões adaptadas, ou seja, que continham o significado de cada tipo valor demonstrado no IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e IPVO de Oliveira e Tamayo (2004), que identificassem o quanto as frases apresentadas eram parecidas com os valores declarados pelo banco, através da aplicação de escala de notas em uma faixa de 1 a 6.

Através do resultado obtido nesta pesquisa prévia, não identificamos preferência por um instrumento específico e decidimos pela aplicação de ambos, com o objetivo de obter uma análise mais próxima sobre o compartilhamento dos valores dos funcionários do Banco Beta.

Desta forma, os instrumentos utilizados em nossos trabalhos inicialmente foram os questionários elaborados e aplicados nos trabalhos de Tamayo, Mendes e Paz (2000)

denominado Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e Oliveira e Tamayo (2004) denominado Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).

Constatamos que o questionário IVO está incompleto no formato eletrônico disponível na base Scielo de pesquisa eletrônica<sup>3</sup>, como também na publicação em papel<sup>4</sup>. Obtivemos o questionário completo em Soares (2006) que confirmou a versão original diretamente com os autores. A ausência dessas assertivas, de números 31 a 36 do questionário, permitiu uma análise parcial do fator domínio para a amostra realizada com funcionários de agências do Banco Beta.

O formulário disponível na internet não permitia ao respondente finalizar sua participação, sem que todos os itens da pesquisa fossem respondidos. Desta forma, excetuando-se os casos acima decorrentes de problemas com o formulário inicial, não tivemos problemas com respostas em branco.

Acrescentamos aos dados originais das variáveis dos instrumentos de pesquisa, variáveis de controle: a) idade; b) tempo de empresa; c) gênero; d) cargo e e) perfil do trabalho.

Em nossas análises, decidimos não utilizar a coluna “Desejável” do instrumento IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000), pelo motivo de não possuir correspondência no outro instrumento (IPVO) utilizado em nosso trabalho.

---

<sup>3</sup> Base Scielo de pesquisa eletrônica disponível em [www.scielo.com.br](http://www.scielo.com.br).

<sup>4</sup> Publicação de Editora Estudos de Psicologia volume 5(2), p. 289-315, 2000.



Para o grupo de respondentes da matriz no ano de 2005 realizamos contatos com muitos dos que receberam o convite para participar da pesquisa, de forma a detalhar o contexto da mesma e explicitar a manutenção da confidencialidade das respostas.

Para o grupo de respondentes das agências no ano de 2006 realizamos contatos telefônicos com seus gestores regionais, de forma a detalhar o contexto da mesma e também explicitar a manutenção da confidencialidade das respostas de suas equipes. Em média, cada gestor possui sob sua responsabilidade, um grupo de 15 a 20 agências, aonde encontramos de 02 a 04 pessoas comerciais que se relacionam com o público de pessoas jurídicas. Não foi realizado contato direto este público alvo das agências.

#### b) Seleção dos participantes da pesquisa

Em especial dentro do Banco Beta, estudamos um segmento específico de seus negócios, “Pessoas Jurídicas”, ou seja, nos referimos ao tratamento da organização a todas as empresas com quem mantém relacionamento e negócios.

O público alvo de nossas pesquisas pertence à área comercial de relacionamento com clientes, área de suporte e área de desenvolvimento de produtos e serviços.

Nossa intenção com a pesquisa foi o de identificar se as práticas identificadas como aceitas e exercidas pelos funcionários desta instituição confirmam a manifestação dos valores organizacionais de autotranscendência, baseados no fato de que valores orientam o comportamento humano. De forma também a investigar se os valores organizacionais se complementam pela coesão de todos os valores dos funcionários que a compõe.

Nosso critério de escolha da amostra foi o de acessibilidade, cuja opção implica que os resultados não possam ser generalizados, dada a não representatividade da amostra em relação à população alvo. A amostra é acidental.

A distribuição dos questionários foi realizada em dois momentos, com públicos distintos dentro do Banco Beta:

- A primeira coleta de dados foi realizada com funcionários da Matriz no 2º semestre de 2005, cuja amostra compreendia um universo de 179 funcionários das áreas de suporte e desenvolvimento de produtos para Pessoas Jurídicas e obtivemos 45 respostas. Os questionários foram enviados individualmente através de correio eletrônico e indicavam um endereço eletrônico na internet aonde as respostas seriam colhidas, sem a identificação do respondente. Ressaltamos que para este público foi enviado apenas o questionário IPVO de Oliveira e Tamayo (2004).
- A segunda coleta de dados foi realizada com funcionários de agências no 1º semestre de 2006, cujo universo compreende 3.000 funcionários da área comercial que mantém relacionamento com clientes Pessoa Jurídica. Deste universo foram enviados questionários apenas para um grupo de 20 gestores regionais das agências que compreendiam um total de 750 funcionários alvos de nossa amostra, e solicitado que enviassem ao maior número de respondentes que cumprissem os requisitos de contato comercial com clientes Pessoa Jurídica. O sistema de obtenção de respostas foi idêntico ao da primeira coleta.

c) Tratamento e caracterização da amostra

O questionário foi respondido por uma amostra acidental de 145 funcionários, sendo 45 funcionários da matriz e 90 funcionários das agências do Banco Beta, que representam respectivamente 25,2% e 12,0% sobre o total de convidados.

Em relação ao gênero, tivemos a participação de 95 homens e 40 mulheres, representando 70,4% e 29,6% respectivamente.

Tivemos uma quantidade diferente de respostas para cada instrumento, devido à aplicação em momentos diferentes. O questionário IPVO obteve 90 respostas no ano de 2006 e 45 respostas em 2005, totalizando 135 respondentes. O questionário IVO teve apenas respostas no ano de 2006, em um total de 90 respondentes.

Para a pesquisa, foram convidados funcionários com os seguintes cargos e quantidade de respondentes respectivos: a) 12 superintendentes executivos e superintendentes representando 8,89% sobre o total de respondentes; b) 112 gerentes, consultores e especialistas representando 82,96% sobre o total e; c) 11 outros cargos representando 8,15% sobre o total.

Detalhando o tipo de atuação dos respondentes, segue a identificação das funções exercidas e suas respectivas participações percentuais sobre o total da amostra: a) 112 pessoas da área comercial, representando 82,96% sobre o total de respondentes; b) 19 pessoas da área de gestão e desenvolvimento de produtos, representando 14,07% sobre o total; c) 03 pessoas da área operacional e outras áreas de suporte que representaram 2,22% sobre o total e; d) 01

pessoa da área de suporte comercial, pós-vendas e suporte a clientes, representando menos de 1% da amostra;

Em relação ao tempo de casa obtivemos a seguinte distribuição dos participantes na amostra total obtida: a) 51 pessoas entre 0 e 5 anos de casa, representando 37,8% sobre o total de respondentes; b) 42 pessoas de 6 a 10 anos de casa, representando 31,1%; c) 12 pessoas entre 11 a 15 anos de casa, representando 8,9%; d) 17 pessoas entre 16 a 20 anos de casa, representando 12,6% e ; e) 13 pessoas acima de 20 anos de casa, representando 9,6%.

Em relação à faixa etária dos participantes obtivemos a seguinte distribuição na amostra total obtida: a) 08 pessoas até 25 anos de idade, representando 5,9% sobre o total de respondentes; b) 68 pessoas de 25 a 35 anos de idade, representando 50,4%; c) 44 pessoas entre 36 a 45 anos de idade, representando 32,6% e; d) 15 pessoas acima de 46 anos de idade, representando 11,1%.

Padronizamos estatisticamente as respostas obtidas nos questionários, de forma a termos uma única visão estatística sobre os dados colhidos.

Após o tratamento inicial dos dados, identificamos 03 outliers com no máximo 04 variáveis. Mantivemos todos os resultados, entendendo que sua permanência não alteraria o resultado final das médias obtidas.

4.2.2.3 Procedimentos utilizados para analisar se os valores organizacionais esposados são compartilhados pelos funcionários

Para verificação do compartilhamento dos valores, utilizamos três formas de confirmação: a) Análise dos documentos coletados; b) Análise das respostas obtidas no questionário aberto e; c) Análise estatística dos resultados obtidos na aplicação dos questionários IVO e IPVO.

a) Análise dos documentos coletados;

Após a coleta de documentos físicos e na internet, realizamos a leitura dos dados e o enquadramento das informações obtidas nos diversos meios mediante categorização.

Realizamos nossa categorização baseados nos tipos motivacionais propostos por Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo, Mendes e Paz (2000).

Separamos as citações de valores espousados do Banco Beta nas seguintes categorias:

- i) Provenientes dos relatórios oficiais: Proteção Ambiental, Moral, Preocupação com a Coletividade e Relacionamento com os Stakeholders<sup>5</sup>;
- ii) Provenientes do site oficial: Trabalho em Equipe, Integridade, Respeito e Profissionalismo;
- iii) Outros fatores motivacionais: Domínio, Autonomia e Conformidade.

As categorias de compartilhamento foram divididas seguindo-se a proposta acima.

---

<sup>5</sup> Conforme o dicionário “wikipedia”, encontrado no endereço <http://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>, o termo “stakeholders” foi criado para designar todas as pessoas ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização. Stakeholder, ou em português, parte interessada, refere-se a todos os envolvidos em um processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc.

b) Análise das respostas obtidas no questionário aberto

Elencamos todas as respostas obtidas, identificando a quantidade de menções realizadas para os diversos assuntos, realizando o enquadramento nas categorias mencionadas anteriormente no item “a”.

c) Análise estatística dos resultados obtidos na aplicação dos questionários IVO e IPVO

Realizamos diversas validações estatísticas com as informações obtidas nos questionários:

- i) Cálculo das médias dos tipos motivacionais e identificação dos outliers;
- ii) Análises descritivas – médias e desvio padrão.
- iii) Análise comparativa das médias – teste de “student”, comparação de variáveis “ANOVA”, comparação múltipla de “Scheffe”;

## **5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 IDENTIFICAÇÃO DOS VALORES ESPOSADOS PELO BANCO BETA**

Neste item intencionamos identificar os valores oficialmente esposados pelo Banco Beta mediante documentos primários e secundários, como por exemplo, seu site oficial na internet e relatórios oficiais.

Como recurso de identificação destes valores do Banco Beta, categorizamos seu esposamento baseado nos estudos de valores organizacionais, realizados por Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Oliveira e Tamayo (2004).

Analisamos as citações do Banco Beta nos relatórios oficiais anuais, tanto relativos ao desempenho financeiro, como relativos à sustentabilidade, publicados nos anos de 2002, 2003, 2004 e 2005 no Brasil e em sua matriz no exterior. Também analisamos as citações registradas no site oficial do banco na internet.

Ao realizarmos estas análises, identificamos citações de valores que nos remetem as dimensões de “Autotranscendência” e “Autopromoção”, aos valores oficialmente esposados pelo Banco Beta (separadas nas categorias: Trabalho em Equipe, Integridade, Respeito e Profissionalismo) e também a outras dimensões propostas por Schwartz, que são “Abertura” e “Conservação”, que mereceram um item específico na categorização.

Desta forma separamos nossas análises em quatro categorias:

- i) Dimensão de Autotranscendência - Preocupação com a coletividade, Igualitarismo e Harmonia;
- ii) Dimensão de Autopromoção – Domínio;
- iii) Valores oficiais propostos pelo próprio Banco Beta;
- iv) Outras dimensões de valores propostas por Oliveira e Tamayo (2004) - Conformidade e Autonomia.

A comparação entre os valores esposados do Banco Beta e seu compartilhamento pelos funcionários e demais partes interessadas que o cercam, será feita nos próximos itens.

### **5.1.1 Valores esposados identificados - dimensão de “Autotranscendência”**

Separamos as citações do Banco Beta provenientes dos relatórios oficiais nas seguintes categorias: Proteção Ambiental, Preocupação com a Coletividade, Moral e Relacionamento com os Stakeholders.

Em relação ao fator motivacional “Preocupação com a coletividade”, segundo Oliveira e Tamayo (2004), consiste no único fator que compreende a dimensão de “Autotranscendência”, baseado nos valores pessoais de Schwartz. Os autores mencionam que este fator motivacional compõe-se por valores que orientam o relacionamento cotidiano da organização com indivíduos próximos e com a comunidade.



As metas deste valor são “promover a justiça e igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.” (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004). As assertivas pelos autores para este fator mostram a preocupação com a coletividade interna e de seu entorno, como por exemplo: “Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade [...]”, “Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação [...]”, “Esta organização considera lealdade importante [...]”, “Esta organização acredita no valor da honestidade [...]”, “Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes [...]” e também “ A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização[...]”.

Em relação à “Igualitarismo”, conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000) em seu trabalho Inventário de Valores Organizacionais (IVO), baseado na teoria de valores culturais de Schwartz, este fator motivacional está ligado ao respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional.

Esta opção pela estrutura igualitária que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral, implica em poucos níveis de autoridade e a opção por um gerenciamento de tipo participativo.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) citam como exemplos de valores culturais típicos da estrutura igualitária: a justiça social, a igualdade, a responsabilidade e a equidade. Em seu trabalho, os autores utilizaram questões como o “Intercâmbio com outras organizações” e a “Atuação conjunta com outras empresas”.

O terceiro e último fator motivacional de autotranscendência é “Harmonia” que, conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000) em seu trabalho Inventário de Valores Organizacionais (IVO),

baseado na teoria de valores culturais de Schwartz, está ligado à busca do bem estar de todos os membros da organização, e à harmonia com o contexto externo.

Toda empresa existe num contexto geográfico e social e insere-se no mundo do mercado com características precisas e com concorrentes bem definidos. Ela coexiste com outras empresas que frequentemente visam à mesma clientela, e é forçada a definir o seu tipo de relacionamento com o meio físico e social. Desta forma, as empresas buscam valores de proteção da natureza, cooperação e integração organizacional (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Em seu trabalho, os autores utilizaram questões como: “continuidade de políticas e projetos organizacionais”, “distribuição do poder pelos diversos níveis”, “tratamento proporcional ao mérito”, “oportunidades iguais para todos os empregados”, “imparcialidade nas decisões administrativas”, “ambiente de relacionamento interorganizacional adequado” e “complementaridade de papéis entre organizações”.

#### **a) Relatórios Oficiais - Categoria “Proteção Ambiental”**

O Banco Beta demonstra sua preocupação com os impactos ao meio ambiente em todo o mundo, buscando envolver as demais instituições financeiras, sobre a importância de direcionar esforços em prol de um desenvolvimento sustentável. Encontramos diferentes citações, em diferentes fontes oficiais do banco, no Brasil e em sua matriz, que se alinham da mesma maneira.

Sobre a participação da instituição de uma forma direta ou indireta no impacto ambiental:

Enquanto a maioria de nossos impactos ambientais gerais é indireta, através de nossas atividades de financiamento e investimento, nós também temos um impacto direto ao meio ambiente. Nós nos esforçamos para fazer algo para minimizar nosso impacto direto de duas formas: primeiramente pela redução do consumo de recursos e lixo produzido pelas nossas operações em todo o mundo, e em segundo lugar, influenciando nossos fornecedores a adotarem um comportamento sustentável. Durante 2005 fizemos progressos na otimização do uso dos recursos como energia e papéis em todo o grupo. Nós também continuamos a gerenciar nossa forma de compras alinhada as nossas estratégias de sustentabilidade, aprofundando o critério de seleção sustentável de forma mais profunda dentro de nossos processos de compra. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, pág. 67).

O Banco Beta busca envolver diversas áreas internas e a sociedade sobre a importância do cuidado ao meio ambiente:

[...] É a maneira que encontramos para conferir os cuidados com os recursos naturais e o relacionamento com a sociedade. E também para engajar outras empresas e pessoas, alertando que determinados projetos podem causar danos às pessoas e ao planeta e ao próprio negócio em questão, que pode perder competitividade no longo prazo. A vivência tem nos mostrado que quem administra bem o impacto ambiental administra bem a toda a empresa. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – VALORES HUMANOS E ECONÔMICOS, JUNTOS; EDIÇÃO 2003/2004).

Chama a atenção a frase “relacionamento com a sociedade”: seria a proteção ao meio ambiente além de substantiva, instrumental, no sentido de manter um relacionamento com a sociedade favorável ao banco?

#### **b) Relatórios Oficiais - Categoria “Preocupação com a Coletividade”.**

Para o Banco Beta, o conceito da sustentabilidade está ligado diretamente à preocupação com a proteção e desenvolvimento da sociedade:

Nossa definição de sustentabilidade – Viver nossos valores corporativos e princípios de negócios, e conhecer as necessidades da organização e de nossas partes interessadas, consequentemente procurando proteger, sustentar e desenvolver o capital financeiro, humano e natural, necessário no futuro. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, página 10).

A preocupação com o desenvolvimento da comunidade local é ressaltada no discurso do Banco Beta em seus diversos pontos de atuação:

[...] O engajamento dos clientes é um direcionador chave para nossos negócios [...] Para nossa unidade na Ásia, o valor da sustentabilidade é o que nos ajuda a construir negócios sustentáveis e aliviar a pobreza através de uma aproximação com as comunidades locais. Por exemplo, o microcrédito não só gera bom senso em negócios como um negócio bancário regular, mas também tem o poder de endereçar a pobreza e fortalecer a sociedade. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, página 86).

O Relatório Anual ainda resalta a preocupação da organização com a sociedade que a cerca, destacando o fato destas ações serem fundamentais no posicionamento da estratégia de trabalho para seus funcionários:

Ao mesmo tempo, o Banco Beta Brasil mantém como filosofia de trabalho a construção de uma sociedade equilibrada, na qual os negócios levam em conta os aspectos sociais [...] além do financeiro. Esse conceito permeia sua atuação em todas as áreas de negócios e serve como elemento chave de decisão em todas as operações que realiza com seus públicos estratégicos. (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO BETA 2005, página 5).

### **c) Relatórios Oficiais – Categoria “Moral”**

O discurso do Banco Beta, em uma abrangência mundial, resalta sua preocupação com o aspecto moral<sup>6</sup> frente à sociedade que o acolhe, ultrapassando suas questões de cunho jurídico e financeiro. Consideramos esta afirmação muito importante, frente ao fato de que certas ações poderiam ser consideradas imorais e, no entanto, trazerem retorno financeiro aos seus acionistas e outras partes interessadas. Uma ação de redução ou abdicação do ganho financeiro representa um ponto de dilema dentro de uma instituição que visa o lucro financeiro como fim. No caso do Banco Beta, a obtenção do retorno financeiro faz parte de seus objetivos, no entanto, dentro de suas considerações morais:

Isto vai além de mantermos-nos fiéis as regulamentações e regras. Em tudo que fazemos e em todas as decisões que tomamos, nossas considerações morais<sup>6</sup> devem ter um peso maior do que nossas considerações jurídicas. Nossos valores corporativos e princípios de negócios guiam nosso comportamento a este respeito. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, MENSAGEM DO PRESIDENTE).

#### **d) Relatórios Oficiais – Categoria “Relacionamento com os Stakeholders”**

O Banco Beta destaca a diferenciação no tratamento dispensado aos seus parceiros de negócios, e no impacto social trazido com este diferencial de práticas exercidas, demonstrando preocupação com sua preparação interna para atendimento aos interesses de seus clientes e da comunidade que o cerca:

O nosso modelo apóia-se em manter o foco no foco do cliente, com pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade. (Disponível em <SITE OFICIAL DO BANCO BETA Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta destaca a efetivação de relacionamentos que sejam duradouros com os atores sociais a sua volta, reforçando a importância da mescla de culturas dentro do ambiente organizacional:

Sua visão de negócios inseridos na sociedade tem permitido construir relacionamentos de longo prazo e ajudado seus parceiros a expandir suas atividades de modo consistente [...] trouxe o respeito pela diversidade no mundo dos negócios e a experiência em unir diferentes povos e culturas, tornando-se a base de seu crescimento [...] (RELATÓRIO ANUAL 2005 DO BANCO BETA, página 5).

Enfatizando ainda as necessidades futuras que envolvam as partes interessadas:

---

<sup>6</sup> Conforme a o site de internet Wikipedia <http://pt.wikipedia.org/wiki/Moralidade> ,o termo moral é derivado do latim morale, que significa relativo aos costumes. Pode ser definido também como a aquisição do modo de ser conseguido pela apropriação ou por níveis de apropriação, onde se encontram o caráter, os sentimentos e os costumes. Em alguns dicionários define-se a moral como: os conjuntos de regras, costumes e prescrições a respeito de comportamentos e condutas, que podem ser consideradas válidas, éticas, quer de modo absoluto para qualquer tempo ou lugar, quer para grupos ou pessoa determinada, estabelecidas e aceitas pelas comunidades humanas durante determinados períodos de tempo.(Aurélio Buarque de Hollanda).

Nossa definição de sustentabilidade – Viver nossos valores corporativos e princípios de negócios, e encontrar as necessidades da organização e de suas partes interessadas, conseqüentemente procurando proteger, sustentar e desenvolver as necessidades humanas, naturais e financeiras para o futuro [...] Nós somos comprometidos com a transparência e responsabilidade em nosso desempenho sustentável. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, página 10).

Outro ponto importante que podemos observar, passível de gerar vantagem competitiva para o Banco Beta pela sua postura adotada e que traz competitividade empresarial e auxilia no desenvolvimento sustentável da sociedade que o cerca, é o compartilhamento de boas práticas e a constante preocupação com os parceiros dentro e fora da organização: “Os principais ativos do Banco Beta Brasil são os relacionamentos que mantém com todos que de alguma forma contribuem para a competitividade da organização, entre eles os clientes, os funcionários, os acionistas e os parceiros.” (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO BETA, 2005, página 10).

Novamente ressalta a importância do relacionamento com as partes interessadas que estão a sua volta, através da discussão dos fatores que as afetam, dentro de uma posição de igualdade em conhecimento e posicionamento. Destacamos aqui a importância do compartilhamento de ações com demais instituições envolvidas em seu dia a dia:

Nós também estamos comprometidos a levantar a questão da sustentabilidade em nosso setor. Nós não faremos isto sozinhos, e acreditamos que o engajamento e diálogo colaborativo das diversas partes interessadas são os melhores caminhos para criar uma mudança sustentável dentro e além de nossa indústria. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, CARTA DO PRESIDENTE).

Independente de seus recursos físicos (prédios, instalações e equipamentos), o Banco Beta enfatiza que as pessoas são seu principal ativo: “Eleger pessoas como seu principal ativo e estruturar a organização para uma gestão sustentável demandam um trabalho árduo no

desenvolvimento de uma cultura interna, em permanente evolução [...]”. (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO BETA, 2005, página 10).

O Banco Beta busca atingir um relacionamento de longo prazo com seus clientes, e manter sua satisfação, através da harmonização interna dos seus recursos físicos e humanos, assim como na sintonia de todos os seus provedores, parceiros no negócio.

O Banco Beta afirma realizar esforços através da busca de parceiros de negócios em todos os âmbitos da sociedade. Para isto busca suporte em fornecedores de produtos e serviços, consultores, outras instituições financeiras e inclusive organizações não governamentais (Ongs) que anteriormente representavam conflito para o setor bancário, como a citação: “Nós não estaríamos em lugar algum sem a confiança e o respeito de todas nossas partes interessadas, então devemos salvuardá-los imensamente. Isto [...]”. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA, 2005, MENSAGEM DO PRESIDENTE).

Em relação a sua preocupação com o cliente externo:

O Modelo de Relacionamento tem como centro o cliente totalmente satisfeito, uma meta que deve ser alcançada por uma organização que busca construir relações de longo prazo, por meio de pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos [...] (RELATÓRIO ANUAL 2005 DO BANCO BETA, página 10).

Sua preocupação com os provedores de produtos e serviços:

Finalmente, nossa gratidão aos nossos parceiros, fornecedores, consultores e instituições, que nos aportam seus serviços e conhecimento, encurtando nosso tempo de aprendizado [...] temos experimentado a interdependência como uma realidade cada vez mais essencial em nossas relações, confirmando que o que nos mantém unidos não são apenas objetivos comuns, mas visões e valores compartilhados. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – VALORES HUMANOS E ECONÔMICOS, JUNTOS; EDIÇÃO 2003/2004, CARTA DO PRESIDENTE).

Indica o aspecto positivo de sua postura de envolvimento com entidades não governamentais, demonstrada por iniciativas de aproximação com estas entidades:

A experiência tem mostrado que as Ongs (Organizações Não Governamentais) podem fazer uma contribuição positiva para nossos esforços em reconciliar os frequentes conflitos de interesses que encontramos ao fazer negócios. Nossa interação com as Ongs tem não só crescido, mas também tem gradualmente mudado de uma forma reativa para uma forma pró-ativa. Em 2005 nós mantivemos cerca de 700 encontros com 385 Ongs em todo o mundo. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, página 23).

Retomando uma visão abrangente sobre suas partes interessadas, observamos a intenção da vanguarda no campo das idéias, mas que levem ao progresso e sucesso de toda a sociedade, aonde o próprio Banco Beta e as demais empresas e bancos saíam vencedores: “Nós apontamos para o crescimento sustentável para beneficiar todas nossas partes interessadas: nossos clientes, nossos acionistas, nossos funcionários e a sociedade como um todo. Perseguindo esta meta [...]” (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO BETA, 2005).

### **5.1.2 Valores esposados identificados - dimensão de “Autopromoção”**

#### **a) Relatórios Oficiais – Categoria “Domínio”.**

Para Oliveira e Tamayo (2004), o fator motivacional “Domínio” tem sua meta central na obtenção de status, no controle sobre as pessoas e recursos, assim como a busca constante de uma posição dominante no mercado.

Em relação à teoria de valores básicos de Schwartz (1992), aonde os autores fundamentaram seus trabalhos, corresponde ao fator motivacional “Poder”, que representa a posição social



sobre as pessoas e sobre os recursos, enfatizando a superioridade e a estima social. Este fator está na dimensão de Autopromoção.

Identificamos a existência deste tipo motivacional em diversas citações no discurso do Banco Beta, em seus relatórios oficiais descritos abaixo.

Outra observação a ser feita está no fato de o Banco Beta buscar diferenciação no mercado em que atua mediante uma posição de liderança e exemplo para seus pares, questionando o papel tradicional que os bancos possuem no Brasil e também no mundo, propondo uma participação ativa no processo de mudança e desenvolvimento da sociedade como um todo.

Encontramos afirmações do banco tanto nos relatórios do âmbito brasileiro, como no internacional. Identificamos no discurso do Banco Beta o interesse em comandar uma mudança social através do discurso de desenvolvimento sustentável, sob a égide do compartilhamento e benefício de toda a sociedade e para o mercado. No entanto não identificamos a intenção de realizar este intento a qualquer custo, ou com danos ao meio ambiente, muito pelo contrário.

O objetivo do banco não está simplesmente no domínio e imposição de seus produtos e imagem às outras instituições, mas na liderança de um processo de mudança aonde todo o mercado ganhe.

Declara literalmente seu interesse na condução de um processo de mudanças em seu segmento de atuação:

[...] Nossa ambição – Nós estamos comprometidos a continuamente melhorar a integração da sustentabilidade dentro do ambiente de trabalho e processos de negócios. Nosso objetivo é possuir uma posição pro ativa na contribuição da sustentabilidade dentro de nossas esferas de influência. Nós somos comprometidos com a transparência e responsabilidade em nosso desempenho sustentável. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, página 10).

Enfatizando o papel do Banco Beta na busca da diferenciação no mercado em que atua, mediante uma posição de liderança e exemplo para seus pares, questionando o papel tradicional que os bancos possuem no Brasil e também no mundo.

Propõe sua participação ativa no processo de mudança e desenvolvimento da sociedade como um todo. Encontramos afirmações do banco tanto nos relatórios do âmbito brasileiro, “[...] politicamente democrática e ambientalmente sustentável. Nós desejamos essa mudança e nos propomos ser um dos líderes desse processo no mercado e na sociedade.” (SITE OFICIAL DO BANCO BETA); como no internacional “[...] a verdadeira vantagem competitiva. Portanto, Banco Beta esforça-se para servir como referência para a indústria financeira.” (RELATÓRIO ANUAL MUNDIAL DO BANCO BETA, 2005).

Ressalta como vem se preparando para se posicionar em destaque em seu segmento: “[...] instrumental competitivo e valores corporativos. Baseado nesse posicionamento claro e transparente o Banco Beta Brasil aposta em seu crescimento e na criação de uma referência de mercado.” (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO BETA, 2005, página 10).

Ressaltam que sua postura de liderança tem sido reconhecida pelo mercado e, portanto, se tornou parte de seu posicionamento estratégico:

[...] Como resultado, temos feito avanços substanciais nos últimos anos utilizando sustentabilidade como uma medida de serviços financeiros responsáveis e ancorado isto em nossos principais processos. Enquanto nossa jornada tem sido reconhecida por muitas de nossas partes interessadas externas, nós ainda aspiramos fazer mais

que o possível. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, página 8).

Chamam a atenção para sua estratégia de atuação ter sido efetiva, tanto que as demais instituições financeiras adotaram posições similares:

[...] o papel dos bancos está sendo reavaliado. As instituições financeiras já se percebem como fundamentais nesse processo. E começam a reorientar os investimentos e o crédito a quem está atento às pessoas e ao planeta. As ações não se restringem aos grandes negócios. As populações de menor renda são alvo de inúmeras iniciativas de crédito e microcrédito. A sustentabilidade não é mais um nicho. É um princípio que começa a orientar decisões estratégicas das empresas. (BANCO BETA - RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – VALORES HUMANOS E ECONÔMICOS, JUNTOS. Edição 2003/2004).

Outra assertiva sobre sua intenção de liderar processos, mesmo internos, perante o mercado financeiro, é ressaltada:

Ao longo dos últimos anos, o Banco Beta Brasil liderou a ampliação da abordagem de administração de riscos, na qual as disciplinas de risco de crédito, risco de mercado e risco operacional são vistas de forma integrada[...] (RELATÓRIO ANUAL 2005 DO BANCO BETA, página 14 a 16).

### **5.1.3 Valores esposados identificados - Valores oficiais propostos pelo Banco Beta**

#### **a) Site oficial na Internet - Categoria “Trabalho em Equipe”**

Para o Banco Beta, “trabalho em equipe” é um valor organizacional. Em sua afirmação abaixo, menciona a preocupação com a eficiência organizacional mediante um trabalho cooperativo entre seus funcionários. O foco deste valor está nos benefícios obtidos no compartilhamento do conhecimento, importante ponto em uma empresa de prestação de serviços, inclusive este valor está relacionado a um conceito mundial que norteia a conduta de seus funcionários:

[...] os valores corporativos foram definidos [...] A seguir a definição de cada um deles [...] Trabalho em equipe - O trabalho em equipe é a essência de nosso sucesso como rede bancária internacional. Devemos compartilhar conhecimentos e recursos, visando o benefício de nossos clientes, funcionários, sociedade e acionistas [...] (Disponível em <SITE OFICIAL DO BANCO BETA Acesso em Maio de 2006>.(tradução nossa)

#### **b) Site oficial na Internet - Categoria “Integridade”**

Em relação ao seu valor organizacional “Integridade”, o Banco Beta menciona em seu site:

[...] os valores corporativos foram definidos mundialmente [...] dilemas e situações críticas são discutidos rotineiramente na Organização, sempre buscando o alinhamento e a aplicação dos valores corporativos. A seguir a definição de cada um deles: Integridade - Acima de tudo temos um compromisso com a integridade em tudo o que fazemos, dentro e fora da Organização. (Disponível em <SITE OFICIAL DO BANCO BETA Acesso em Maio de 2006>).

A questão da integridade é enfatizada em seu discurso. O Banco Beta destaca a importância da integridade na condução de seus negócios, reforçando a menção anterior registrada nos valores corporativos oficiais. Buscamos ainda, nos relatórios oficiais, uma citação que enfatiza esta idéia demonstrada no site oficial. Por se tratar de uma instituição financeira que maneja constantemente com recursos financeiros de terceiros, o quesito integridade tem de ser parte integrante de seu discurso e princípio de trabalho junto a seus funcionários e partes interessadas: “[...] Atuar com integridade está no coração de nossa organização [...]”. (RELATÓRIO ANUAL MUNDIAL DO BANCO BETA, 2005).

#### **c) Site oficial na Internet - Categoria ”Respeito”**

Em relação ao seu valor organizacional “Respeito”, menciona: “[...] Respeitamos todas as pessoas independentemente de suas origens, hierarquia, sexo e idade. Valorizamos a diversidade de idéias e opiniões, tratando com dignidade as diferenças e divergências”. (Disponível em <SITE OFICIAL DO BANCO BETA Acesso em Maio de 2006>).

#### **d) Site oficial na Internet - Categoria “Profissionalismo”**

Em relação ao seu valor organizacional “Profissionalismo”, menciona: “[...] Temos o compromisso de oferecer aos clientes o mais alto padrão de qualidade. Profissionalismo deve também orientar as relações internas da Organização.” (Disponível em <SITE OFICIAL DO BANCO BETA> Acesso em Maio de 2006).

#### **5.1.4 Valores esposados identificados - Outras dimensões de valores**

##### **a) Fator Motivacional - Conformidade**

O fator motivacional “Conformidade” refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e também com outras organizações (OLIVEIRA E TAMAYO, 2004).

Em relação à teoria de valores básicos de Schwartz (1992), aonde os autores fundamentaram seus trabalhos, corresponde ao tipo motivacional “Conformidade”, que representa a restrição das ações, inclinações e impulsos que possam incomodar ou ferir a outros, ou violar expectativas ou normas sociais. Este fator está na dimensão de Conservação.

Observamos que as citações que nos remetem à dimensão de conservação estão diretamente ligadas à atividade básica do Banco Beta como instituição financeira, que são fortemente reguladas pelos órgãos governamentais e de mercado.

Atuar sob as normas e regras instituídas representa não só uma obrigação às instituições do setor financeiro, como também uma ênfase à idoneidade e capacidade de sustentação no mesmo. Seguem os exemplos citados:

[...] com aderência as normas de cada mercado no qual nós operamos, com as leis e regulamentações relevantes, a salvaguarda do banco está em sua reputação e em sua licença para operar. Aderir aos altos padrões de normas é visto como a base para a verdadeira vantagem competitiva [...] (RELATÓRIO ANUAL MUNDIAL DO BANCO BETA 2005).

Seguem padrões e regras estabelecidas pelos organismos internacionais: “[...] seguem as regras desenvolvidas pelo International Finance Corporation (IFC), braço do Banco Mundial, como pré-requisito para análise de financiamentos [...]” (Relatório Anual 2005 do Banco Beta, páginas 14 a 16).

Outro exemplo de atenção às normas e regras estabelecidas pelos organismos internacionais:

De junho de 2003 até hoje, temos utilizado os Princípios para analisar a concessão de crédito a empreendimentos de grande porte. A aprovação ou recusa de um projeto, muitas vezes, é precedida de uma verificação no local. A adoção dos Princípios do Equador representa uma mudança na forma de atuação dos bancos... A vivência tem nos mostrado que quem administra bem o impacto ambiental administra bem a toda a empresa. (BANCO BETA - RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – VALORES HUMANOS E ECONÔMICOS, JUNTOS. Edição 2003/2004).

#### **b) Fator Motivacional – Autonomia**

Para Oliveira e Tamayo (2004), o fator motivacional “Autonomia” remete à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio da competência, da curiosidade, da criatividade, da variedade de experiência, da definição de objetivos profissionais de seus empregados, com abertura para desafios.

Em relação à teoria de valores básicos de Schwartz (1992), aonde os autores fundamentaram seus trabalhos, corresponde ao tipo motivacional “Autodeterminação”, que está ligado ao pensamento independente e a eleição da ação, da criatividade e da exploração. Este fator está na dimensão de Abertura a Mudança.

O Banco Beta ressalta sua busca de contínua melhoria para a sociedade como um todo, através do empenho de novas soluções que mudem o mercado financeiro, com benefícios para toda a sociedade.

Uma de suas ações foi voltada para o desenvolvimento de novos mecanismos de avaliação de risco do mercado, conforme sua citação: “[...] Essa experiência é fruto de seu pioneirismo na análise de risco sócio-ambiental, adotada pelo Banco em 2003. Por meio dela [...]” (RELATÓRIO ANUAL 2005 DO BANCO BETA, páginas 14 a 16).

Em referência a intenção de contribuir para o mercado financeiro, percebemos nos discursos do Banco Beta, ações de inovação voltadas para o desenvolvimento sustentável da sociedade:

[...] O mundo dos negócios está passando por uma transformação. Especialistas expõem na mídia posições antagônicas sobre o papel das empresas e como enfrentar as grandes distorções dos tempos atuais, como a fome e a pobreza. Fundos de investimentos socialmente responsáveis, como o “X”, do Banco Beta, atraem os investidores. Nas bolsas de valores, ganham força as ações de empresas com práticas de excelência em sustentabilidade. Alguns bancos, como o Banco Beta, perceberam que seu compromisso deve ir além da troca de dinheiro [...] (BANCO BETA - RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – VALORES HUMANOS E ECONÔMICOS, JUNTOS. Edição 2003/2004).

Buscam inovação, compartilhando conhecimento com instituições locais e internacionais: “[...] e foi co-autor dos Princípios do Equador. Essas diretrizes, adotadas hoje voluntariamente por 40 instituições financeiras em todo o mundo [...] como pré-requisito para análise de

financiamentos superiores a US\$ 50 milhões.” (RELATÓRIO ANUAL 2005 DO BANCO BETA, páginas 14 a 16).

### **5.1.5 Valores esposados identificados - Síntese reflexiva**

Destacamos algumas citações do Banco Beta, que demonstram de uma forma sintetizada, toda sua proposta de valores corporativos, estratégia de negócios, postura de relacionamento interno e externo em sua forma de condução de negócios e sua relação com as dimensões de valores indicadas em nosso trabalho.

As citações abaixo englobam diversas das categorias que nos propusemos a realizar para melhor entender o esposamento do Banco Beta.

Poderíamos inclusive, de forma simplista, sintetizar a intenção do Banco Beta sob o conceito de buscar “prestígio” e “liderança” através da “Sustentabilidade social e ambiental”, aonde a organização constantemente demonstra estar direcionando seus principais esforços.

Neste conceito o banco busca concentrar suas iniciativas estratégicas, de forma a conduzir seus negócios com o principal objetivo de criar condições próprias para a existência futura dos itens necessários para a sua perpetuação: um mercado a ser trabalhado, uma comunidade e uma sociedade equilibradas, um meio ambiente saudável e condições próprias para a geração de resultados satisfatórios para seus acionistas e demais partes interessadas.

Observamos a complementaridade entre valores de autotranscendência e autopromoção, a seguir algumas frases que exemplificam nosso comentário:



A citação abaixo ressalta o comprometimento do Banco Beta com o desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente, propondo um novo papel para os bancos no processo de mudança social, em uma identificação com a dimensão de autotranscendência (preocupação com a coletividade e harmonia com a natureza) e com a dimensão de autopromoção (através do papel de liderança):

O mercado e a sociedade brasileira estão evoluindo e exigem um novo papel dos bancos. Eles devem atuar como fomentadores de uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável. (Disponível em <SITE OFICIAL DO BANCO BETA Acesso em Maio de 2006).

Seu relatório oficial ainda ressalta a preocupação da organização com a sociedade que a cerca, com o meio ambiente e com seus stakeholders, destacando o fato destas ações serem fundamentais no posicionamento de sua estratégia frente ao mercado, a importância dos valores de autotranscendência (preocupação com a coletividade e harmonia com o meio ambiente), assim como os valores de autopromoção (atingimento do resultado financeiro mediante sua competência):

Ao mesmo tempo, o Banco Beta Brasil mantém como filosofia de trabalho a construção de uma sociedade equilibrada, na qual os negócios levam em conta os aspectos sociais e ambientais, além do financeiro. Esse conceito permeia sua atuação em todas as áreas de negócios e serve como elemento chave de decisão em todas as operações que realiza com seus públicos estratégicos. (RELATÓRIO ANUAL 2005 DO BANCO BETA, página 5).

O posicionamento da filial brasileira reenfaz a preocupação com o desenvolvimento do país que a cerca:

Acreditamos que uma empresa não pode ir bem num país que vai mal. Por isso, ampliamos nosso olhar e compromisso para além das nossas fronteiras corporativas, procurando entender a complexidade que essa interdependência revela [...] (RELATÓRIO ANUAL DO BANCO BETA 2005, MENSAGEM DO PRESIDENTE).

O Banco Beta Ressalta a conexão dos valores e princípios organizacionais e os impactos em seus negócios. Indica que, aplicar seus valores corporativos e princípios de negócios, está em linha com a condução, e a forma de fazer seus negócios, novamente ressaltando os valores de autotranscendência (preocupação com a coletividade e harmonia com o meio ambiente) e de autopromoção (realização através da demonstração de competência da organização):

[...] É agora, dez anos desde que formulamos nossos valores corporativos e princípios de negócios, os quais vão ao coração de nossa organização: fazendo o negócio certo do jeito certo. Nós temos o comprometimento pessoal de assegurar que nosso negócio principal engloba não somente a consideração da parte financeira, mas também, ambiental social e ética [...] (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, página 8).

Novamente menciona o processo de interdependência entre os agentes sociais, e que a sustentabilidade é mais que um nicho de negócio a ser explorado, e sim um princípio adotado, mencionando as mudanças das quais teve um papel de destaque e liderança (autopromoção), que devem seguir o caminho do equilíbrio ambiental e social (autotranscendência):

Surge um modelo de negócios que não leva em conta apenas o sucesso econômico, mas também o equilíbrio com interesses sociais e ambientais e provoca mudanças no mercado financeiro. Neste cenário, o papel dos bancos está sendo reavaliado [...] As ações não se restringem aos grandes negócios. As populações de menor renda são alvo de inúmeras iniciativas de crédito e microcrédito. A sustentabilidade não é mais um nicho. É um princípio que começa a orientar decisões estratégicas das empresas. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE – VALORES HUMANOS E ECONÔMICOS, JUNTOS; Edição 2003/2004.).

Na visão do Banco Beta, esta postura de negócios, resultante da aplicação de um posicionamento estratégico voltado para o desenvolvimento sustentável, despertou em seus funcionários uma ação de colaboração e maior comprometimento, respaldado no sentimento de contribuição para a sociedade como um todo, conforme afirmação em seu relatório anual mundial.

Esta postura da organização ganha um conteúdo dentro de seu planejamento estratégico, com impacto direto no aspecto motivacional de seus funcionários. Estas ações da empresa determinaram um engajamento não previsto pelos padrões adotados no passado:

A sustentabilidade aumenta o orgulho e motivação dos funcionários enquanto também encoraja o crescimento pessoal e a habilidade para dar mais, pessoalmente. É sobre estar em uma organização em que os funcionários têm orgulho simplesmente por estar associado a ela. Isto em termos cria não só maior engajamento dos clientes, como nossos funcionários aplicam nossos valores e promovem o bem estar de nossos clientes. O engajamento dos clientes é um direcionador chave para nossos negócios [...] (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, página 86).

Em relação ao valor proposto pelo Banco Beta, “Trabalho em equipe”, entendemos que se aproxima do conceito do fator motivacional “Igualitarismo”, embora não seja uma afirmação totalmente correta frente às colocações de Tamayo, Mendes e Paz (2000).

Podemos inclusive levantar a hipótese de que o tema “Trabalho em equipe” não foi adequadamente explorado pelos autores, e que requer estudos posteriores para seu melhor entendimento e classificação.

Poderíamos também discutir se este tema é um valor ou uma prática profissional apenas, deixando de ser objeto de nossos estudos no campo dos valores.

## 5.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS VALORES COMPARTILHADOS PELO BANCO BETA

Para realizarmos as análises dos valores compartilhados para o Banco Beta utilizamos quatro procedimentos. Inicialmente decidimos pela utilização de três procedimentos, no entanto, houve um procedimento que foi incluído, como subproduto da aplicação do questionário para determinação do instrumento a ser utilizado (procedimento baseado nos questionários IPVO e

IVO). Os resultados obtidos permitiram não só a escolha dos instrumentos de pesquisa, como uma análise sobre os valores compartilhados do Banco Beta. Segue a descrição dos quatro procedimentos:

- i) Análise dos documentos da empresa que mencionassem práticas levadas a efeito pelo banco. Este procedimento foi adotado, em analogia à influência dos valores pessoais no comportamento dos indivíduos.

Se os valores pessoais influenciam o comportamento dos indivíduos, é de se supor que os valores individuais influenciem a prática da organização.

Conforme Tamayo (1998), os valores organizacionais são princípios ou crenças compartilhados pelos empregados, que orientam o funcionamento e a vida da organização.

- ii) Verificar se a concepção que empregados do Banco Beta têm sobre os valores espousados e declarados no site oficial do banco estão em consonância com o sentido que o Banco Beta atribui a estes valores.

Este procedimento tem por analogia o princípio que guia os estudos de O'reilly, Chatman e Caldwell (1991) sobre a relação entre o perfil dos valores organizacionais e o perfil das preferências individuais dos indivíduos.

- iii) Análise da aplicação dos instrumentos IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e IPVO de Oliveira e Tamayo (2004) mediante tratamento estatístico.

- iv) Análise das respostas obtidas nas questões abertas realizadas em conjunto com a aplicação dos instrumentos IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e IPVO de Oliveira e Tamayo (2004).

Ao final da transcrição das citações encontradas e do tratamento estatístico das respostas obtidas nos questionários, realizamos uma síntese reflexiva sobre os valores compartilhados em relação aos itens acima mencionados.

### **5.2.1 Análise dos documentos da empresa**

#### **a) Valores Compartilhados - Categoria “Proteção Ambiental”**

O Banco Beta utiliza seu conhecimento e experiência na prática bancária, no fomento de boas práticas ambientais, mediante financiamentos com objetivo específico da manutenção e desenvolvimento ambiental.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco Beta (parceiro pioneiro do Instituto Akatu) estão juntos em um projeto que ajudará na disseminação de uma nova forma de geração de energia para o país. Será construído, no município de [...], um parque de energia eólica, ou seja, energia gerada pelo vento. [...] Quando pronto, o parque terá potencial de 49,3 MW, suficiente para iluminar uma cidade de aproximadamente 140 mil habitantes. [...] Não é a primeira vez que o Banco Beta se envolve em ações como essa. O primeiro projeto de energia eólica parcialmente financiado pelo banco começou a ser construído em 2005, na cidade [...]. Quando concluído, esse parque terá um potencial de 150 MW de energia. [...] A energia eólica, além de renovável, gera impactos ambientais muito menores do que as hidrelétricas, por exemplo. Pois, para instalá-la, é possível manter ao seu redor grande parte das áreas agricultáveis ou matas nativas da região. (Disponível em <<http://www.akatu.org.br/...>> Acesso em Maio de 2006)

O Banco Beta, mediante um projeto com envolvimento de diversos parceiros da sociedade, realizou operação de financiamento de longo prazo, que permitirá o desenvolvimento ambiental da região, com significativos benefícios sociais também.

O programa de fomento para o Rio Grande do Sul, [...], foi montado em parceria com o Banco Beta e, [...], oferece uma série de diferenciais ao produtor rural. Entre eles, a garantia da [...] compra de 95% da madeira obtida em dois ciclos de colheita (14 anos) com valores previamente acertados que serão corrigidos anualmente pela mesma taxa anual que o produtor pagará ao banco, de 9% [...] Além disso, o produtor não terá que colocar a terra como garantia do empréstimo, uma das principais restrições dos produtores na hora de tomar empréstimos. [...] O financiamento total será de cerca de US\$ 35 milhões com prazo de sete anos, [...] há 1,5 mil inscritos no programa e a expectativa é de chegar a 3,5 mil até o final do mês. Até agora a grande maioria são médios produtores, que pretendem destinar entre 20% e 30% das terras para o programa. A exigência é de que esse percentual não ultrapasse os 50% da área total. O objetivo é que esse plantio seja feito junto com as culturas tradicionais da região. [...] Com essas ações, [...] se formará na região um pólo produtor que poderá atrair outros setores industriais com essa possível oferta.

(Disponível em <<http://clipping.planejamento.gov.br/...>> Acesso em Maio de 2006)

A preocupação com o aquecimento global entrou para a agenda de negócios do Banco Beta, aliando o respeito ao meio ambiente com a oportunidade de realização de bons negócios. Embora muitas instituições financeiras, principalmente na América do Norte, não tenham se apercebido dos riscos inerentes às operações de empréstimos a empresas poluidoras. Vide matéria da ONG “Amigos da Terra - Amazônia Brasileira”:

O processo de aquecimento global já é amplamente visto como um risco para a Terra e seus habitantes. [...] A maior prova de que os bancos da América do Norte estariam cometendo um equívoco de avaliação já pode ser observada. Trata-se do processo movido pelo governo do estado da Califórnia contra seis montadoras de veículos [...] sob a alegação de que contribuem para o aquecimento global. Esse é um exemplo de risco ao qual as empresas estão sujeitas e que, provavelmente, não foi considerado pelos bancos. [...] No Brasil, a idéia de aquecimento global remete a créditos de carbono. O País é um dos principais campos para implantação de projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), instrumento de flexibilização do Protocolo de Kyoto, [...] diretora da área de produtos socioambientais do Banco Beta, afirma que a mudança climática é mais um entre vários indicadores de sustentabilidade que o banco leva em conta para avaliar seu cliente. [...] "O risco que uma empresa não sustentável representa para a carteira de crédito do banco somente agora começa a ser quantificado", diz. [...] O Banco Beta começou a avaliar seus clientes empresariais [...] Pela lógica do sistema, uma empresa preocupada com a questão socioambiental tem risco menor em relação a outra sem os mesmos parâmetros porque está menos sujeita a multas e acidentes que possam comprometer o resultado e a capacidade de pagamento ao banco.[...] um estudo realizado pelo instituto de pesquisa [...] mostra que a percepção dos brasileiros sobre as mudanças climáticas é maior do que os bancos parecem perceber. Segundo a pesquisa, o efeito estufa é um problema muito grave para 78% dos entrevistados brasileiros [...]. O estudo coloca o Brasil em sétimo lugar entre os mais atentos ao tema, dentre 30 países consultados. (Disponível em <<http://ef.amazonia.org.br/noticias/...>> Acesso em Maio 2006)

Em outra publicação da ONG, a “Amigos da Terra - Amazônia Brasileira”, o Banco Beta é destacado por seu interesse e comprometimento, mediante um novo produto de financiamento, com o objetivo de contribuir com a conservação dos recursos naturais e com o respeito à sociedade:

A partir desse mês, o Banco Beta lança um novo produto [...] que possui o objetivo de contribuir com o desenvolvimento sustentável [...] aliado à conservação dos recursos naturais e ao respeito à sociedade. [...] A linha de crédito é direcionada exclusivamente para financiar projetos socioambientais que contemplem serviços como, por exemplo, análises químicas de ar, água ou solo, engenharia, entre outros (Disponível em <<http://ef.amazonia.org.br/noticias/...>> Acesso em Maio 2006).

A ONG “Amigos da Terra - Amazônia Brasileira”, em outro comunicado do Banco Beta ressalta sua forma de atuação, ao discutir com clientes os principais pontos ambientais que estejam envolvidos em seus negócios realizados:

Decorreu de condutas como essa a decisão do Banco Beta de passar a examinar o destino dos recursos [...] “O (Banco Beta) executou esta operação depois de participar de um processo competitivo, concorrendo com outros bancos para ganhar o mandato da [...] comenta [...] Gerente de Riscos Socioambientais do banco. [...] Quando nós analisamos a empresa [...], detectamos alguns assuntos socioambientais relacionados [...], assuntos que definimos que trataríamos com a empresa em uma data posterior. [...] nos reunimos com a diretoria da [...], para ver maneiras de trabalharmos em conjunto para minimizar impactos sociais e ambientais. A empresa demonstrou bastante transparência e abertura.” [...] A decisão do Banco Beta foi bem recebida pelos ambientalistas. O gerente do Projeto [...] comentou: "trata-se de uma questão de importância crescente no setor financeiro, uma vez que os recursos levantados [...] podem ser utilizados em alguns casos para financiamento de projetos e os riscos socioambientais [...] Isso garantiria maior transparência e segurança aos investidores”. (Disponível em <<http://ef.amazonia.org.br/noticias/...>> Acesso em Maio 2006).

Banco Beta coloca a disposição do público em geral, informações sobre o consumo consciente em seu site, abordando os impactos ambientais envolvidos nas atividades diárias das pessoas, ação realizada em conjunto com o Instituto Akatu:

Animações com dicas de consumo consciente para a casa e o trabalho estão disponíveis no site do Banco Beta, parceiro pioneiro do Instituto Akatu. As animações fazem parte de um conteúdo recém lançado no portal de sustentabilidade do banco, que foi desenvolvido com o apoio do Instituto Akatu. [...] Ao clicar, surge na tela uma caixa com dicas de economia de água, energia, aproveitamento integral de alimentos e minimização de resíduos, entre outros temas. [...] o internauta pode conhecer melhor qual a posição do banco frente a algumas questões de sustentabilidade. (Disponível em <<http://www.akatu.org.br/...>> Acesso em Maio 2006)

Banco Beta desenvolve novo produto voltado para financiar o licenciamento e certificação ambiental. Representa sua disposição em fomentar a proteção e a manutenção do meio ambiente:

O Banco Beta [...] acaba de apresentar uma nova linha especial de financiamento destinada a licenciamentos ambientais e projetos de certificação de produtos florestais. A novidade faz parte da política do banco de incentivo a iniciativas responsáveis [...] Ao obter a certificação, os produtores podem conseguir, além de aumentar o valor de venda de seu produto, inserção no mercado externo. [...] A certificação dá transparência à cadeia produtiva do item comercializado, garantindo, assim, que ele foi feito de acordo com normas de responsabilidade socioambiental. (Disponível em <<http://www.akatu.org.br/...> > Acesso em Maio 2006)

O Banco Beta busca realizar parcerias com diversas entidades representativas da sociedade, como forma de difundir as boas práticas de preservação ambiental e geração de novos negócios. No caso abaixo, temos a associação a uma entidade empresarial de importante alcance na comunidade industrial. Trata-se do lançamento de produto específico no estímulo da produção industrial mais limpa. Entende-se que o crédito é dirigido a equipamentos que não geram poluentes, e que usam eficientemente insumos e recursos. O Banco Beta defende e incentiva a aplicação contínua de uma estratégia ambiental preventiva integrada aos processos, produtos e serviços, para aumentar a ecoeficiência e evitar ou reduzir os danos ao homem e ao ambiente.

[...] a realidade tem conscientizado muitos empresários da importância da internalização e valorização do tema ambiental no planejamento estratégico como uma via principal para implementar a sustentabilidade no negócio [...] preocupado com o Meio Ambiente e ao mesmo tempo com o desenvolvimento de suas empresas associadas, por meio de seu Departamento de Meio Ambiente, desenhou e concretizou junto com o Banco Beta o financiamento para pequenas e médias empresas [...] que apóia a Produção mais Limpa (P+L) [...] (Disponível em <<http://www.ciespcps.org.br/...> Acesso em Maio de 2006)



Em outro artigo, o Banco Beta é mencionado pela parceria de financiamento ao empresariado, visando à melhoria ambiental. O artigo ressalta que esta iniciativa não é exclusiva ao Estado de São Paulo e ao Brasil, estando alinhada a diretrizes propostas pela ONU<sup>7</sup>:

Em linha com as diretrizes da ONU, com suas Metas do Milênio e com a Agenda 21 (Atendendo as orientações do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente-PNUMA) de incentivar e promover práticas de produção e consumo sustentáveis (de consumo e desenvolvimento sustentável), o Banco Beta e o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp) apresentam [...] uma linha de crédito diferenciada para os empresários paulistas. O novo produto tem como principal objetivo estimular o empresariado a adotar projetos de produção mais limpa, reduzindo assim os riscos às pessoas e ao meio ambiente. (Disponível em <<http://www.ciespleste.com.br/...> Acesso em Maio de 2006)

Mesmo em ações que podem ser consideradas usuais, o Banco Beta buscou transmitir os valores de preservação ambiental a comunidade que o cerca. Em seu edifício sede, o banco realizou sua decoração natalina com o tema de consumo consciente dos produtos florestais, trabalhando em conjunto com a ONG “Instituto Akatu de Consumo Consciente”. O banco manteve a linha ecológica utilizada nos dois anos anteriores, aonde tratou os assuntos reciclagem e importância da água:

[...] o Banco Beta abriu em São Paulo sua tradicional exposição de Natal. O tema, "Consumo Consciente dos Produtos da Floresta", segue a linha ecológica adotada em 2003 (Natal da Reciclagem) e 2004 (Natal das Águas). [...] Na praça de eventos do banco, [...] foi montada [...] uma floresta lúdica e bem humorada para transmissão de valores aos visitantes, que aprendem a usar os produtos extraídos da floresta, como madeira, borracha e plantas medicinais, sem agredir o meio ambiente. [...] "Aproveitamos a data e usamos personagens do Natal para incentivar pessoas de todas as idades a adotarem práticas ecoeficientes, tema que faz parte do dia-a-dia do banco", [...] diretor executivo [...] do Beta. (Disponível em <<http://www.akatu.org.br/...> Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta reforçando suas ações voltadas para a preocupação ambiental, desenvolve em parceria com fornecedor, uma nova versão de seu talão de cheques para clientes, totalmente feito com papel reciclado. Esta iniciativa demonstra seu interesse em alinhar seus processos internos com seu discurso de sustentabilidade junto à sociedade.

---

<sup>7</sup> Organização das Nações Unidas é uma instituição internacional formada por 192 Estados soberanos, fundada após a 2ª Guerra Mundial para manter a paz e a segurança no mundo, fomentar relações cordiais entre as nações, promover progresso social, melhores padrões de vida e direitos humanos. Os membros são unidos em torno da Carta da ONU, um tratado internacional que enuncia os direitos e deveres dos membros da comunidade internacional, conforme o site [http://www.onu-brasil.org.br/conheca\\_onu.php](http://www.onu-brasil.org.br/conheca_onu.php).

Depois de cadernos, livros, material de escritório, envelopes e papel para impressão, chegou a hora de o papel reciclado ser transformado em talões de cheques. O Banco Beta apresentou na semana passada os novos produtos aos seus clientes. [...] a idéia de criar o primeiro talão de cheque com papel reciclado no Brasil surgiu em 2004, mas [...] a mudança nos cheques esbarrou em restrições técnicas [...] tínhamos de adequar o produto às determinações do Banco Central, como o uso da marca d'água e contraste nas folhas. A mudança não implicará em custo para o cliente. Hoje [...] 75% do papel usado no banco é reciclado. [...] Segundo dados do mercado, uma tonelada de papel reciclado significa economia de três eucaliptos e 32 pinus, árvores usadas na produção de celulose. Além disso, na fabricação de uma tonelada de papel reciclado são necessários apenas 2 mil litros de água, ao passo que no processo tradicional esse volume pode chegar a 100 mil litros por tonelada. (Disponível em <<http://www.akatu.org.br/cgi/...> Acesso em Maio de 2006)

Uma das formas que o Banco Beta encontrou de disseminar o conhecimento sobre as questões ambientais e também de incentivar o engajamento dos diversos atores da sociedade foi através do patrocínio de eventos, concursos e criação de prêmios que gratifiquem projetos ligados a esta área. Um dos públicos alvo escolhidos pelo banco foi o universitário, conforme artigo abaixo:

As universidades de todo o País já podem inscrever seus projetos para concorrer ao [...] Prêmio Banco Beta / Universidade [...] que [...] estimula ações na temática desenvolvimento sustentável, com ênfase em geração de renda. O prêmio financia projetos encaminhados pelas instituições de ensino superior que promovem o desenvolvimento econômico e social associado à preservação do meio ambiente em comunidades carentes. [...] Em oito edições, o Prêmio Banco Beta / Universidade [...] permitiu o desenvolvimento de 46 projetos sociais em todo o Brasil. (Disponível em <<http://www.ufmg.br/online/...> Acesso em Maio de 2006).

Um dos eventos patrocinados pelo Banco Beta, foi a feira de produtos certificados, tanto madeireiros quanto não madeireiros, conforme mencionado abaixo:

A certificação florestal deixou de ser uma realidade distante, voltada para madeira de exportação, para se tornar uma realidade concreta para o consumidor brasileiro, que já tem à disposição no mercado 247 linhas de produtos com o selo FSC [...] Com uma política de financiamentos socioambientais, que possuem taxas e prazos diferenciados, o Banco Beta será um dos participantes da [...] Feira Brasil Certificado. “O destaque do estande será a linha de financiamentos para certificação”, diz [...] superintendente [...] do Banco. [...] “Ao reunir desde a indústria de papel e celulose até produtores comunitários, a Feira amplia a conscientização das empresas e consumidores sobre os benefícios de oferecer e adquirir produtos que respeitem o manejo sustentável da floresta” [...] O segundo motivo [...] é que esta variada gama de expositores e visitantes abre espaço para a disseminação e realização de negócios sustentáveis, contribuindo para a ampliação do mercado de produtos certificados. [...] “Apoiamos esta iniciativa e também participamos como fomentadores deste mercado ao oferecer linhas de financiamento para certificação”. [...] Além de oferecer linhas específicas para o

mercado de produtos florestais certificados, o Banco incentiva seus fornecedores para que aperfeiçoem seus processos adotando a certificação na suas cadeias de custódia. (Disponível em <<http://www.fsc.org.br/>... Acesso em Maio de 2006)

A matéria publicada na revista eletrônica Istoé Dinheiro aborda o fato de o Banco Beta ter desenvolvido uma área dedicada ao estudo de oportunidades de negócios relacionadas ao meio ambiente que, além dos financiamentos, a atuação do banco também abrange a intermediação da compra e venda de títulos de crédito do mercado de carbono, criado após o Protocolo de Kyoto.

[...] Este novo segmento financeiro atrelado às questões ambientais é consequência da entrada em vigor, em fevereiro de 2005, do Protocolo de Kyoto, acordo internacional no qual ficou estabelecido que os países industrializados são obrigados a reduzir, até 2012, a emissão de gases que causam o efeito estufa<sup>8</sup> [...] A instituição financeira (Banco Beta) é a primeira no Brasil a desenvolver uma área dedicada ao estudo de oportunidades de negócios relacionadas ao meio ambiente [...] (Disponível em <<http://www.terra.com.br/istoedinheiro/>... Acesso em Maio de 2006).

Em referência ao Protocolo de Kyoto, além de negociar os títulos de terceiros, o Banco Beta intenciona rever sua emissão de dióxido de carbono, contribuindo com sua parte em todo o processo global de proteção ambiental. Neste caso, acompanhando as ações manifestadas por outros bancos no Brasil e exterior.

Apesar de ser uma indústria sem chaminés ou fornalhas, os bancos aderiram à batalha pelo controle da emissão de dióxido de carbono [...] Saiu na frente o Banco X, que já fez o inventário de quanta atividade da sede [...] e de suas principais instalações gera a emissão de dióxido de carbono. O Banco Beta virá logo a seguir. O Banco Y tem projeto semelhante, mas no exterior. Em outros setores, a neutralização de carbono apenas começa. A Natura e o escritório Pinheiro Neto Advogados ainda estão debruçados no projeto. [...] Para compensar o impacto ambiental que essa emissão causa, o banco X vai plantar 35 mil árvores por ano, em regiões que a SOS Mata Atlântica determinar. [...] Na próxima segunda-feira, a diretoria do Banco Beta avalia o [...] impacto de que o banco tem na produção de dióxido de carbono e discute suas alternativas de compensação. [...] No caso do Beta, o inventário leva em conta as atividades não só da sede do banco [...] mas também de todos os pontos de atendimento, [...] agências e [...] postos [...] a emissão de gás carbônico feita pela frota da financeira do grupo [...] utilizada a trabalho e como benefício de funcionários; e também o helicóptero do banco,

---

<sup>8</sup> Conforme a enciclopédia eletrônica Wikipedia, efeito estufa é um processo que faz com que a temperatura da Terra seja maior do que a que seria na ausência de atmosfera. O efeito estufa dentro de uma determinada faixa é de vital importância, pois, sem ele, a vida como conhecemos não poderia existir. O que se pode tornar catastrófico é a ocorrência de um agravamento do efeito estufa que desestabilize o equilíbrio energético no planeta e origine um maior aquecimento global.

geradores, e consumo de papel. (Disponível em <<http://agenciact.mct.gov.br/>... Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta ganhou reconhecimento público de algumas de suas ações ligadas à conservação do meio ambiente, desenvolvidas junto à sociedade:

A Câmara Americana de Comércio (Amcham) divulgou os vencedores [...] do Prêmio ECO, um dos mais tradicionais em Responsabilidade Social Empresarial no País. [...] O prêmio tem o objetivo de reconhecer empresas comprometidas com os princípios e práticas de cidadania empresarial e do desenvolvimento sustentável. [...] contempla duas modalidades: PRSE – Práticas de Responsabilidade Social Empresarial [...] e GES – Gestão Empresarial para a Sustentabilidade, um reconhecimento inédito voltado para a sustentabilidade da atuação da empresa. [...] Categoria: MEIO AMBIENTE [...] Banco Beta [...] Papel Reciclado. (Disponível em <<http://www.reportersocial.com.br/>... Acesso em Maio de 2006).

Através do site na internet do GIFE (Grupo de Institutos Fundações e Empresas), encontramos a iniciativa do Banco Beta na promoção de uma apresentação da metodologia da “Pegada Ecológica”<sup>9</sup>. A proposta do evento é também discutir os desafios e alternativas para se alcançar padrões sustentáveis de produção e consumo, e também como a economia ecológica pode contribuir para a construção de uma sociedade mais sustentável.

[...] A proposta do evento é também discutir os desafios e alternativas para se alcançar padrões sustentáveis de produção e consumo e também como a economia ecológica pode contribuir para a construção de uma sociedade mais sustentável. [...] A palestra de Reyes faz parte do ciclo Encontros de Sustentabilidade, uma série de diálogos promovidos desde 2003 pelo banco [...] (Disponível em <<http://www.gife.org.br/redegifeonline...> Acesso em Maio de 2006).

Para a análise da categoria “Proteção Ambiental”, buscamos subsídios em Tamayo, Mendes e Paz (2000) em seu trabalho “Inventário de Valores Organizacionais” (IVO), aonde os autores mencionam o fator motivacional “Igualitarismo”, ligado ao respeito à natureza e que também expressa a preocupação com o bem-estar dos outros.

---

<sup>9</sup> Conforme apresentação do autor da teoria, Bernardo Reyes, Pegada Ecológica é uma medida de quanta natureza temos no planeta, e quanta natureza utilizamos. Agrega todas as áreas necessárias para produzir recursos e metabolizar os resíduos de uma população, em todo o mundo. É uma medida biofísica que transforma nossa produção e consumo em área bio-produtiva.

Nas citações de valores esposados, o Banco Beta demonstra sua preocupação com meio ambiente, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, buscando envolver e até engajar outras instituições financeiras, de forma a direcionar esforços na promoção do desenvolvimento sustentável. Para este objetivo, os esforços do Banco Beta realizam-se de forma interna, com envolvimento das diversas áreas internas do banco, assim como com a comunidade que o envolve e a sociedade como um todo.

Sob a ótica de respeito à natureza e bem-estar dos outros, identificamos diversas ações realizadas pelo Banco Beta quando analisamos as citações externas ao discurso oficial do banco.

Registrando as ações efetivas que o Beta tenha colocado em prática, encontramos 17 citações que abordam diferentes fatos que foram não só registrados, mas também reconhecidos pela sociedade.

Os registros mostraram que na aplicação de seu discurso, o Banco Beta desenvolveu produtos específicos e realizou operações de financiamento voltados para a melhoria ambiental, realizando parcerias com entidades dentro e fora do setor financeiro (BNDES, empresa de papel e celulose e Associação de Indústrias, por exemplo).

O Beta desenvolveu premiações para iniciativas de melhorias ao meio ambiente para a comunidade Universitária, por exemplo.

O Beta realizou eventos e desenvolveu ações internas de demonstração de respeito à natureza (alteração no modelo de compras, utilização de talões de cheque com papel reciclado e site na internet com dicas de consumo consciente).

De forma diferenciada, o Beta envolveu-se na discussão de ações práticas na aplicação do Protocolo de Kyoto e os impactos no clima do planeta, e também na propagação do conceito da “Pegada Ecológica” que também afeta a sustentabilidade da Terra.

As premiações e parcerias identificadas nas citações nos levam em direção a identificar que as ações ambientais do Banco Beta podem ser realizadas sob um plano de ações estratégicas de posicionamento do banco no mercado, em busca de uma imagem de diferenciação aos demais, adotando um forte discurso de sustentabilidade do planeta.

Considerando-se que estas medidas adotadas têm tido positiva aceitação da sociedade, mediante interesse em realização de diversas parcerias com o Beta, sua posição de abertura a novas ações de proteção ao meio ambiente cria um ambiente propício para novas parcerias no futuro.

#### **b) Valores Compartilhados - Categoria “Preocupação com a Coletividade”.**

Conforme mencionado no item anterior, o Banco Beta buscou disseminar o conhecimento e conceitos sobre sustentabilidade patrocinando eventos e criando concursos. No caso abaixo mencionado trata-se de projeto ligado ao desenvolvimento social da sociedade em que se inclui.

[...] estão abertas às inscrições de projetos de universidades para a [...] edição do Prêmio Banco Beta Universidade [...] Cada Instituição Federal de Ensino Superior pode concorrer com até dois projetos. Serão selecionadas as dez melhores

iniciativas com ênfase em Desenvolvimento Sustentável para Geração de Emprego e Renda em Comunidades. Os contemplados receberão 20 mil reais [...] (Disponível em <[http://www.ufmg.br/...](http://www.ufmg.br/) Acesso em Maio de 2006).

Em nossas pesquisas na internet observamos que este concurso patrocinado pelo Banco Beta foi bem aceito pelo meio universitário, que foi mencionado por diversos sites de universidades que incentivaram seu público interno a participar do evento. Citamos um abaixo como exemplo.

[...] É destinado a projetos de ação comunitária elaborados e executados pelas Instituições de Ensino Superior (IES), buscando o desenvolvimento social, geração de renda e o respeito ao meio ambiente. [...] Os projetos enviados pelas IES devem ter por objetivo promover o desenvolvimento sustentável nas comunidades do seu entorno. Desta maneira o raio de atuação das IES deve ser restrito à região em que a universidade está localizada, mesmo que esta não tenha sido beneficiada anteriormente por projetos [...] Este Concurso é aberto a todas as Instituições de Ensino Superior do Brasil. (Disponível em <[http://www.unioeste.br/extensao/...](http://www.unioeste.br/extensao/) Acesso em Maio de 2006).

Através do site na internet do Ministério da Ciência e Tecnologia (Governo Federal) encontramos outra iniciativa do Banco Beta na distribuição de software para deficientes visuais, de forma gratuita.

[...] Deficientes visuais podem solicitar gratuitamente nas agências do banco o programa que permite a navegação na Internet com comandos de voz. O Banco Beta acaba de anunciar a extensão da campanha de distribuição do software Virtual Vision. O benefício antes destinado somente a clientes - pessoas físicas - ou indicadas por correntistas agora passa a ser oferecido a toda a população que necessite desse dispositivo, além de instituições sem fins lucrativos que desenvolvem trabalhos especiais para deficientes visuais [...] Na primeira fase da campanha, realizada em 2004, foram distribuídas 1.000 licenças do software [...] Dessa forma, a instituição estará contribuindo não só com a inclusão digital, mas também a social desses deficientes visuais [...] A ação está alinhada ao Programa de Valorização da Diversidade do Banco Real, cujo objetivo é a construção de uma cultura de respeito às diferenças. (Disponível em <[http://www.ibict.br/inclusaosocial/...](http://www.ibict.br/inclusaosocial/) >Acesso em Maio de 2006).

As ações conjuntas entre Banco Beta e seus funcionários estimulam o exercício da cidadania. Especificamente no caso abaixo a iniciativa de apoio a comunidades locais partiu de um grupo de funcionários, que tiveram suporte de forma institucional por parte do banco, e a partir daí esta ação replicou-se para o engajamento de todos os funcionários da instituição. O programa em questão está aberto à participação de todo o funcionário que desejar.

Os problemas que atingem as crianças e adolescentes [...] figura entre os principais desafios que o país deverá vencer para que possa reconhecer-se e ser reconhecido como nação desenvolvida e democrática. [...] Esta situação só poderá ser alterada a partir de uma articulação de esforços da sociedade civil, da iniciativa privada e do poder público, e o Banco Beta identificou nos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente um forte elo de parceria, nesse processo de construção conjunta, pelo desenvolvimento pleno e de proteção integral da Criança e do Adolescente. [...] O Programa [...] consiste no estímulo aos funcionários do [...] para que destinem recursos [...] aos Fundos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente. [...] Ações desenvolvidas: [...] Formação de sete Grupos de Trabalho para representar os funcionários [...] Adesão dos funcionários através do acesso a um sistema informatizado [...] os resultados obtidos são divulgados a todos os funcionários [...] (Disponível em <<http://www.gife.org.br/casos...> > Acesso em Maio de 2006).

Através do site ao mestre com carinho encontramos notícia sobre programa de restauração de uma capela de uma estância no interior de São Paulo. O Banco Beta estruturou um programa interno como base na legislação que permite a qualquer cidadão destinar parte do Imposto de Renda devido para Fundos Municipais da Criança e do Adolescente. Este dinheiro está sendo usado para atender diversos projetos, beneficiando mais de seis mil crianças e adolescentes em 10 estados brasileiros.

[...] A Capela da estância, construída em 1769 em homenagem à padroeira, Nossa Senhora das Mercês, foi totalmente restaurada por jovens do próprio município, com recursos do [...] programa dos funcionários do Banco Beta, criado há dois anos para apoio a projetos que promovam os direitos da criança e do adolescente. O programa [...] possibilitou a criação da Oficina Escola de Artes e [...] para profissionalização de jovens em preservação, restauração e revitalização de bens móveis e imóveis de patrimônio histórico-cultural [...] (Disponível em <<http://www.aomestre.com.br/pro...> Acesso em Maio de 2006).

Conforme citado no item anterior, uma das práticas utilizadas pelo Banco Beta é a promoção de eventos que divulguem a importância das ações de sustentabilidade, que promovam o desenvolvimento social com o respectivo engajamento da comunidade como um todo.

O Banco Beta promoverá [...] palestra com o economista André Urani, sobre a situação da pobreza e desigualdade de renda no Brasil. Nela, será discutida também a contribuição das políticas públicas e da iniciativa privada para criar um sistema mais sustentável. O evento, Encontros de Sustentabilidade, faz parte de um ciclo de encontros promovidos desde 2003 pelo banco. Dentre os 7 eventos previstos para este ano, as palestras abordarão diferentes assuntos dentro do tema da sustentabilidade, tais como: pobreza e desigualdade de renda, educação, voluntariado, empreendedorismo sustentável, branding, sustentabilidade nas grandes empresas e consumo consciente. (Disponível em <<http://www.ie.ufrj.br/clipping/...> Acesso em Maio de 2006).



Dentro de seu programa de diversidade o Banco Beta adota práticas de inclusão para as minorias. No caso abaixo citamos ações de inclusão para a comunidade afrodescendente. Juntos, o Banco Beta e Fundação Getúlio Vargas promoverão educação formal a um grupo de jovens que farão parte deste Programa de Diversidade do banco, com o objetivo de qualificá-los e permitir que sejam inseridos no mercado de trabalho.

A Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), por meio do seu Programa de Educação a Distância (GVnet), e o Banco Beta acabam de firmar uma parceria de inclusão social e profissional para 75 estagiários que fazem parte do Programa de Diversidade do banco, com o objetivo de promover o crescimento pessoal e de capacitá-los para o mercado de trabalho. Os estagiários, na sua maioria estudantes da Faculdade Zumbi dos Palmares, participarão do curso Executivo Júnior, sendo que 25 deles farão o programa, totalmente a distância. O curso [...] tem como meta a capacitação dos estagiários para exercerem, futuramente, cargos de alto nível na empresa. (Disponível em <<http://www.eaesp.fgvsp.br/Interna...> Acesso em Maio de 2006).

Como outra ação de inclusão dentro do mesmo programa de diversidade do Banco Beta foi realizada parceria com entidades que realizem a pré-seleção de candidatos a ocuparem futuras vagas no banco.

A fim de incrementar ainda mais seu programa de Diversidade, o Banco Beta fechou uma parceria com o portal Mundo Negro para captar currículos de profissionais afrodescendentes de todo o Brasil. [...] Por meio do portal Mundo Negro será possível ver as oportunidades de emprego dentro do Banco Beta que vão de estágios a cargos efetivos em diversas áreas da empresa. [...] Especificamente no caso dos afrodescendentes, várias pesquisas mostram que no Brasil este grupo é discriminado quando o assunto é emprego. Os negros aparecem em menor parte e até mesmo ausentes em todos os níveis hierárquicos em grandes empresas nacionais e multinacionais. [...] O Banco Beta se mostrou sensível a esta realidade e investe no recrutamento e capacitação de grupos desfavorecidos. (Disponível em <<http://www.portaldovoluntario.org.br/...> Acesso em Maio de 2006).

Buscando esta aproximação com a comunidade e ainda ligada à questão da diversidade o Banco Beta realizou evento com entidades que congregam o público afrodescendente, de forma a discutir ações de inclusão através da apresentação de seu programa de diversidade.

O Banco Beta convidou entidades e representantes do movimento negro a participarem de uma reunião [...] a fim de apresentar o seu Programa de Diversidade, que, em primeira instância, quer aumentar a participação de negros

nos seus processos seletivos. [...] A reunião foi para cerca de 50 pessoas [...] Os representantes do movimento negro participaram de forma a contribuir com essa iniciativa, questionando, sugerindo e debatendo com a direção do banco. [...] Após este contato, já foram concretizadas algumas ações por parte do Banco como o envio através de e-mails para as entidades, de requisição de vagas e circular interna para todos os seus funcionários falando do programa em questão. [...] Várias entidades e empresas participaram do evento, entre elas: Fala Preta!, Géledes, Casa da Mulher Negra de Santos, Conselho Municipal da Comunidade Afro de Jundiá e o estadual de São Paulo, Núcleo Negro da UNESP de Pesquisa e Extensão – NUPE, Núcleo de Consciência Negra da USP, Instituto do Negro Padre Batista, Fórum África, CIEPEGHEPE, Educafro – Educação e Cidadania de Afro-Descendentes e Carentes, Juventude Interativa, Sociedade Cultural Missões Quilombos, Instituto Axé Ilê Oba e outros mais.

(Disponível em <<http://www.portalafro.com.br/diversidade/...> Acesso em Maio de 2006).

Outro prêmio promovido pelo Banco Beta está ligado à questão da igualdade racial, dentro da área da educação.

O objetivo do seminário é apresentar e discutir metodologias de implementação de políticas públicas de promoção da igualdade racial. O seminário pretende ainda sensibilizar e formar educadores sobre a questão racial, fortalecendo o tratamento da temática racial-étnica como conteúdo permanente e regular dos currículos, além de auxiliar os educadores em suas práticas pedagógicas [...] Destacamos como principal atividade a entrega do [...] Prêmio Educar Para a Igualdade Racial: experiências de promoção da igualdade racial/étnica no ambiente escolar. O referido Prêmio, que conta com a parceria do Banco Beta, objetiva mapear e analisar experiências de tratamento da temática das relações étnicas e raciais no ambiente escolar [...] foram selecionados 12 professores [...] dentre cerca de 400 experiências inscritas. Além da premiação, os 12 professores finalistas apresentarão suas experiências tanto em oficinas pedagógicas, quanto em uma exposição do resultado de seus trabalhos, por meio de painéis. (Disponível em <<http://www.ashoka.org.br/evento...> Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta busca parcerias com universidades como forma de beneficiar a comunidade que o cerca.

Por meio da parceria, o Banco Real e o Centro Universitário passam a oferecer condições diferenciadas de conta aos estudantes e a realizar em conjunto projetos e ações que visem a preservação ambiental e a responsabilidade social na região. [...] as duas instituições passam a desenvolver projetos de atendimento à comunidade. Além de administrar as contas dos estudantes do UNIMÓDULO, com serviços inovadores, o Banco Beta irá oferecer apoio na realização de eventos e ações que promovam [...] a responsabilidade social no município e na região. [...] estas são duas preocupações do Banco Beta, por isso o apoio de um centro universitário é muito importante. [...] O pró-reitor de administração e finanças [...] disse que o Banco Beta oferece aos alunos uma condição diferenciada de conta, com limite de crédito, juros especiais e ainda apoio durante toda a vida acadêmica do aluno. “Continuamos com as operações com outros bancos, mas assim como temos parcerias com outras instituições, faz sentido firmar uma parceria com o Banco Beta, que tem uma filosofia voltada para [...] uma forte atuação no setor educacional” [...] O pró-reitor acrescentou que esta foi uma parceria muito feliz, porque as duas instituições têm os mesmos valores, [...] contribuir com a

sustentabilidade e o desenvolvimento da região. “Nosso diálogo tem a mesma linguagem, além do mais, o Banco Beta tem tradição em todo o país no setor de desenvolvimento do jovem profissional, além de sua competência e seriedade”, afirmou Leon. (Disponível em <[http://www.modulo.br/...](http://www.modulo.br/) Acesso em Maio de 2006).

Retomando os esforços do Banco Beta na realização de eventos que contribuam com a valorização da comunidade, realiza um concurso que destaca a produção artística do público de terceira idade.

No jornal eletrônico do site IG, encontramos um concurso para talentos da terceira idade, outra iniciativa do Banco Beta que tem o objetivo de incentivar e valorizar a produção artística do idoso, ajudando a mantê-lo ativo, saudável e em sintonia com o mundo atual. [...] A iniciativa, um dos maiores projetos de responsabilidade social voltado à terceira idade no país, tem o objetivo de incentivar e valorizar a produção artística do idoso, ajudando a mantê-lo ativo, saudável e em sintonia com o mundo atual. [...] O lançamento desta edição acontece num momento em que o aumento da população idosa começa a despertar a atenção da sociedade. [...] (Disponível em <<http://ultimosegundo.ig.com.br/materias...> Acesso em Maio de 2006).

Ainda sobre este concurso, que já possui diversas edições:

[...] o Concurso Banco Beta Talentos da Maturidade premiou os melhores trabalhos do Brasil em 6 modalidades (literatura, monografia, artes plásticas, programas exemplares e contador de histórias).[...] Banco Beta acredita que um banco pode fazer muito mais do que um banco faz. [...] não é apenas uma promessa ou um slogan publicitário, mas sim a formalização de um compromisso com a sociedade e com os clientes de unir cada vez mais os valores econômicos às decisões de um banco. [...] Por isso, desde 1998, trabalha para a construção de uma sociedade mais responsável e consciente, onde a Terceira Idade seja valorizada. [...] O projeto foi instituído pelo Banco Real em 1999, em homenagem ao Ano Internacional do Idoso [...] (Disponível em <<http://www.cb.ce.gov.br/html...> Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta desenvolveu linhas de crédito específicas para a área de educação voltadas para que estudantes graduados realizem cursos de pós-graduação com linhas de longo prazo. Este desenvolvimento está ligado à necessidade de melhor formação do corpo docente e de pesquisadores no país. A oportunidade oferecida pelo Banco Beta é disseminada por diversas universidades e faculdades. Abaixo a menção de uma delas.

Com esta linha de crédito você pode financiar seu MBA, sua Pós-Graduação ou seu mestrado no território nacional. [...] Confira as vantagens deste financiamento [...] Financiamento de até 100% do curso, com limite de [...] Prazo de até 36 meses [...] Simule a melhor forma de financiar sua Pós-Graduação / MBA com o Banco Beta [...] (Disponível em <<http://www.una.br/cmi...> Acesso em Maio de 2006).

Ainda sobre iniciativa do Banco Beta no fomento ao público universitário, em notícia veiculada no site do “Centro Universitário Monte Alegre (Unimonte)”, destaque para o patrocínio de um concurso para estudantes da área de jornalismo.

Quarenta faculdades de São Paulo [...] inscrevendo cerca de mil alunos [...] nos quais é debatida a atuação do jornalismo na questão do desenvolvimento sustentável [...] Para concorrer ao prêmio, os estudantes que comparecerem aos seminários deverão produzir reportagem sobre tema que será divulgado [...] No final do ano, um deles será escolhido vencedor [...] e ganhará uma bolsa de extensão universitária na Universidade de Navarra (Espanha). Este ano, o programa terá por enfoque o debate da atuação dos futuros profissionais na questão do desenvolvimento sustentável, apoiando-se no tripé atividade econômica, meio ambiente e bem-estar da sociedade [...] (Disponível em <<http://www.unimonte.br...> Acesso em Maio de 2006).

As ações do Banco Beta estão sendo reconhecidas também fora do Brasil. Embora seja uma empresa cuja sede esteja fora do país, é a unidade brasileira, independente da matriz, que está sendo reconhecida.

O Banco Beta [...] foi anunciado [...] como uma das dez instituições do mundo inteiro a ganhar o Prêmio Empresarial Mundial, que destaca as melhores práticas do setor privado para combater a pobreza e contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, da ONU (Organização das Nações Unidas). O banco brasileiro foi reconhecido não só por suas ações sociais, mas também por incorporar as metas da ONU às operações e às tomadas de decisão da empresa. [...] O programa de microcrédito, que oferece empréstimos a micro empreendedores da periferia de São Paulo, Campinas e Baixada Fluminense, contribui para atingir o oitavo e o primeiro Objetivo do Milênio (Erradicar a extrema pobreza e a fome). (Disponível em <<http://www.akatu.org.br/cgi...> Acesso em Maio de 2006).

Uma das iniciativas adotadas pelo Banco Beta, citada no último trecho, foi o programa de microcrédito, com o objetivo de contribuir na erradicação da pobreza no país. Esta ação também mereceu atenção por parte da mídia.

[...] Conforme matéria na revista eletrônica Época - Globo On-line, o Banco Beta através de sua divisão de Microcrédito tem o objetivo de contribuir com o desenvolvimento das pessoas de mais baixa renda, que possuem pequenos negócios gerando emprego e renda nas próprias comunidades. [...] gerente geral da Beta Microcrédito, diz que o banco Beta tem mais de 1.300 clientes ativos e um total de 2.500 operações realizadas desde o início das atividades [...] O objetivo é contribuir com o desenvolvimento das pessoas de mais baixa renda, que possuem pequenos negócios gerando emprego e renda nas próprias comunidades [...] (Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/...> Acesso em Maio de 2006).

Esta iniciativa de microcrédito tem tido o foco do Banco Beta, que vem aumentando a quantidade de pontos de atendimento à população de baixa renda, conforme observamos em outra matéria.

Agora os pequenos comerciantes dos bairros de Perus e Anhangüera podem ampliar seus negócios sem a burocracia exigida pelos bancos. [...] a Beta Microcrédito [...] inaugurou na região um Posto de Atendimento do Programa de Microcrédito. Os empréstimos vão de R\$ 200,00 a R\$ 20 mil. [...] prazo para pagamento é de até 24 meses. [...] A informalidade também não é impedimento para obter o crédito. Ao contrário, o programa estimula os beneficiados a legalizarem pequenas empresas. Apesar da burocracia, no médio prazo o microcrédito pode reduzir a informalidade, mas é preciso que o proprietário tenha caráter empreendedor, iniciativa e idéias [...] (Disponível em <<http://www.farofino.com.br/dinâmica...> Acesso em Maio de 2006).

O modelo utilizado pelo Banco Beta para operar as operações de microcrédito é internacional, sendo que possui reconhecimento de organismo internacional como o Banco Mundial <sup>10</sup> (World Bank).

Companhias de serviço são companhias não financeiras que originam e providenciam empréstimos por parte de um banco, mediante uma comissão. [...] Este modelo possui inúmeras vantagens, não requer licença para operação como instituição financeira, a capitalização inicial é pequena porque não necessita de fundos de empréstimos. Accion International tem trabalhado com bancos no Haiti (Sogebank), Equador (Credife) e Brasil (Banco Beta), para estabelecer estas companhias. (Disponível em <<http://web.worldbank.org...> Acesso em Maio de 2006, tradução nossa).

Em virtude desta iniciativa de microcrédito bem sucedida, o Banco Beta foi convidado pelo mesmo Banco Mundial a apresentar sua experiência em evento internacional. É mais um reconhecimento de seus esforços em prol da comunidade local.

“Abordagem do Banco Beta para exceder no Brasil e Índia” com Sr. [...] presidente da Beta Microcrédito [...] e Sra. [...] diretora de Microfinanças e Desenvolvimento sustentável, Banco Beta Índia.[...]  
(Disponível em <<http://web.worldbank.org/WEBSITE...> > Acesso em Maio de 2006, tradução nossa).

---

<sup>10</sup> O Banco Mundial é uma das principais fontes de assistência para o desenvolvimento no mundo. Sua meta principal é ajudar as pessoas e países mais pobres. Concebido em 1944, em Bretton Woods (EUA), o Banco Mundial inicialmente ajudou a reconstruir a Europa após a Segunda Guerra Mundial. <http://www.bancomundial.org.br/index.php/content/view/6.html>.

O Banco Beta conquista reconhecimento internacional sobre suas ações de sustentabilidade, ao ser escolhido para receber uma linha exclusiva do IFC (International Finance Corporation), braço financeiro do Banco Mundial, para atuação em países em desenvolvimento.

[...] outubro de 2004. A International Finance Corporation, braço do Banco Mundial para o setor privado, disponibilizou uma linha de crédito de US\$50 milhões ao Banco Beta [...] A linha de crédito será utilizada para repasses para a base de clientes do Banco Beta de dois tipos de instrumentos de longo-prazo direcionados ao desenvolvimento sustentável: financiamento para implementação de projetos sócio-ambientais; e linhas de crédito para empresas médias e de controle familiar, e que se comprometam a implementar melhorias em suas práticas de governança corporativa. [...] Nesses dois tipos de financiamentos, o Banco Beta utilizará os Padrões de Sustentabilidade da IFC [...] para assessorá-los nas suas decisões de crédito. [...] a gerência do Banco Real começou a incorporar formalmente a análise de aspectos sociais e ambientais de transações em seu processo de aprovação de negócios [...] (Disponível em <<http://www.ifc.org/ifcext...> Acesso em Maio de 2006, tradução nossa).

Para a análise da categoria “Preocupação com a Coletividade” utilizamos os conceitos propostos por Oliveira e Tamayo (2004), aonde os autores mencionam que este fator motivacional compõe-se por valores que orientam o relacionamento cotidiano da organização com indivíduos próximos e com a comunidade.

Nas citações de valores esposados o Banco Beta afirma sua preocupação com o desenvolvimento social da sociedade em que se insere, além da preocupação com o aspecto financeiro, tanto em sua atuação local, como em sua atuação mundial. Participar na construção de uma sociedade equilibrada está presente em seu discurso.

Analisando as citações sobre o compartilhamento desta categoria observamos que as ações do banco foram realizadas em linha com seu discurso oficial. Encontramos 20 citações que abordam diferentes ações da organização.

O Banco Beta promoveu e patrocinou eventos visando à disseminação de boas práticas sociais ligadas a inclusão de classes sociais menos favorecidas, como de grupos de diversidade menos favorecidos.

O banco desenvolveu produtos alinhados com estas práticas e ganhou o reconhecimento nacional e internacional destas ações, como por exemplo, o direito de repassar linhas de financiamento exclusivas de entidades internacionais como o IFC – International Finance Corporation – do Banco Mundial.

O Banco Beta buscou se alinhar com causas sociais de atingimento internacional, como os “Objetivos de Desenvolvimento do Milênio” e ações ligadas ao financiamento de atividades da classe pobre, como suas empresas de microcrédito no Brasil e na Índia.

Quando abordamos o fato das ações do Banco Beta acontecer em diversos países, entendemos que estas ações afetam a comunidade local dos países aonde o banco atua.

Observamos através da análise sobre os eventos em que o Beta promoveu ou participou que suas ações de sustentabilidade, não só na visão social, como também na visão de meio ambiente citada no item anterior, tem dado maior visibilidade a organização fazendo com que ganhe efeito de continuidade. Referimo-nos aqui a um movimento cíclico de envolvimento da organização Beta em ações que em alguns momentos são criadas por ela e onde outros agentes da sociedade são envolvidos, ou o inverso, ou seja, a imagem criada pelo Banco Beta o credencia a ser envolvido em novas ações de desenvolvimento social que não obrigatoriamente tenham sido originadas por ele.

Tomando como base as ações na área do meio ambiente, o Banco Beta é visto como participante ativo das causas sociais, dando oportunidade para que desenvolva novas ações de uma forma constante e alinhada com os anseios das comunidades em que está mais próximo.

Embora a figura de um banco represente oportunidade de apoio financeiro a qualquer uma destas causas em que o Beta se envolveu, percebe-se que sua participação não tem conotação filantrópica em sua essência, mas foco no desenvolvimento social sustentável.

### **c) Valores Compartilhados - Categoria “Moral”.**

Para a análise da categoria “Moral” observamos que a aplicação da visão do Banco Beta de que a questão vai além das regulamentações e regras que o banco segue, ou seja, em tudo que o banco faz e decide, suas considerações morais devem ter um peso maior do que suas considerações jurídicas. O Banco Beta se guia pelos seus valores corporativos e princípios de negócios.

Não encontramos especificamente uma citação que trate desta questão moral, embora possamos analisá-la à luz das demais citações descritas nos outros itens.

Embora sob certo ponto de vista algumas ações consideradas corretas possam também ser amorais, entendemos que no caso do Beta suas ações estão alinhadas com as regras e com os costumes das comunidades em que participa.

Observando o discurso do Beta como empresa internacional formada por diferentes culturas de diferentes países, percebemos um discurso conservador na aplicação de suas regras, de



forma a atender os ditames de cada localidade aonde atua, o que não invalida sua postura de inovação e criatividade constantes.

As diversas premiações recebidas por diferentes entidades e órgãos, alinhadas aos diversos assuntos pelo qual é elogiado, demonstra o alinhamento do banco com suas comunidades locais e reforça a posição do Banco Beta de seguir as palavras proferidas por seu presidente mundial, “Isto vai além de mantermos-nos fiéis as regulamentações e regras. Em tudo que fazemos e em todas as decisões que tomamos, nossas considerações morais devem ter um peso maior do que nossas considerações jurídicas”. (RELATÓRIO MUNDIAL DE SUSTENTABILIDADE DO BANCO BETA 2005, MENSAGEM DO PRESIDENTE).

**d) Valores Compartilhados - Categoria “Relacionamento com os Stakeholders”.**

O Banco Beta desenvolveu um relacionamento com sua cadeia de fornecedores de forma a valorizar os aspectos de sustentabilidade apregoadas pela instituição. A sintonia que o Banco Beta deseja com seus fornecedores está respaldada na visão de responsabilidade social mantida pela organização e seus impactos futuros, conforme a afirmação de seu gerente da área de compras, cargo que inclusive tem a denominação de gerente de gestão e relacionamento com fornecedores:

[...] "Um dos nossos objetivos é alinhar os valores da empresa com os de sua cadeia de fornecedores. Trata-se de uma estratégia organizacional. O desafio é como nós podemos mover e comprometer essa cadeia com os ideais do banco”, explicou [...] gerente de gestão e relacionamento com fornecedores da instituição [...] o Banco Beta criou um modelo de gestão que faz com que não só o cliente e o acionista sejam beneficiados, mas toda a sociedade. [...] “Responsabilidade social é um requerimento dos consumidores. Isso pode não estar tão visível hoje em dia, mas a verdade é que as empresas que desejarem sobreviver terão que incluir a questão da sustentabilidade no seu planejamento estratégico. A empresa que não mudar através de seus valores vai mudar por pressão da sociedade e das leis” [...]. (Disponível em <<http://www.fnq.org.br/site/...>> Acesso em Maio de 2006)

Fundamentado na questão da sustentabilidade o Banco Beta não busca apenas preços baixos de seus fornecedores, mas parcerias de longo prazo e inovadoras.

[...] “uma empresa que tem uma boa imagem com seus fornecedores tende a pagar preços mais baratos e ter melhores condições de pagamento, pois o fornecedor não precisa embutir margem de risco no preço”, revela. [...] as empresas não podem mais se limitar a trabalhar com modelos de compra e venda baseados na busca por preços mais baixos. “Além de apertar o fornecedor fazendo com que ele descumpra leis, isso também acaba com o pequeno fornecedor no Brasil” [...] Parcerias duradouras e que trazem inovação para ambas as partes é a receita para a promoção da sustentabilidade. [...] (Disponível em <<http://www.fnq.org.br/site/...> Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta incentiva práticas esportivas e de saúde para seus funcionários, sendo que em muitos casos, abertas para a população:

[...] Práticas abertas e gratuitas de exercícios [...] para população e funcionários desde julho de 2002 na praça [...] Práticas de exercícios [...] no "Programa Vida Saudável" da Academia do Banco [...] Lian Gong<sup>11</sup> em 18 Terapias [...] Objetivo: prevenir e tratar de dores no corpo e restaurar a sua movimentação natural. [...] (Disponível em <<http://www.5via5.com.br/...> Acesso em Maio de 2006).

Com foco na sustentabilidade da comunidade, o Banco Beta incentiva o engajamento de seus funcionários em causas sociais, neste caso trata-se de contribuição para a melhoria da educação na escola pública e de maior inserção de seus alunos na sociedade. Os funcionários do Banco Beta realizam o trabalho social com um suporte do banco.

[...] O objetivo do Projeto é contribuir para a melhoria da educação na escola pública [...] visando promover o desenvolvimento local, por meio de uma efetiva participação voluntária de funcionários, familiares, clientes, fornecedores e parceiros de negócio em geral [...] Seus voluntários buscam resultados que, entre outros, gerem transformações capazes de promover de maneira efetiva o desenvolvimento sustentável. [...] com base nas necessidades e envolvimento da comunidade que se beneficiará das ações, os voluntários decidem em conjunto com a escola quais ações serão desenvolvidas. Confira as principais atividades desenvolvidas pelo Instituto. (Disponível em <<http://www.comunidadebeta.com.br> Acesso em Maio de 2006).

Para a análise da categoria “Relacionamento com os Stakeholders” buscamos subsídios em Tamayo, Mendes e Paz (2000) em seu trabalho Inventário de Valores Organizacionais (IVO),

aonde os autores mencionam o fator motivacional “Igualitarismo”, que está ligado à procura de complementaridade organizacional e que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral.

O discurso oficial do Banco Beta endereça o relacionamento com suas partes interessadas, como por exemplo, seus funcionários, seus fornecedores e a comunidade de seu entorno, encontrados nas citações pesquisadas.

Sua visão está na união das necessidades da organização e das partes interessadas, do fato de que suas ações não serão isoladas, ou seja, o caminho da satisfação destas necessidades requer a participação de todas estas partes interessadas. Ressalta que o que os une não são apenas objetivos comuns, mas as mesmas visões e valores compartilhados.

Em seu papel como instituição financeira, busca a harmonização dos recursos físicos e financeiros para atingir a satisfação total de seus clientes e a sustentabilidade de toda a sociedade em que participa.

Analisando as citações sobre compartilhamento para esta categoria, encontramos 05 citações que abordam ações do Banco Beta.

Observamos que o banco destinou esforços para comunicar a seus fornecedores às práticas de sustentabilidade que estava seguindo, e a importância do comprometimento de cada parte para se atingir objetivos diferenciados aos existentes até aquele momento.

---

<sup>11</sup> Conforme a enciclopédia eletrônica Wikipedia, Lian Gong é considerado como um dos primeiros sistemas de prática corporal oriental que, mantendo como base a tradição milenar das artes corporais chinesas, também assimila os modernos conhecimentos da medicina ocidental. [http://pt.wikipedia.org/wiki/Lian\\_Gong](http://pt.wikipedia.org/wiki/Lian_Gong)

O alinhamento que o Beta buscou com seus fornecedores foi com o objetivo de estabelecer parcerias de longo prazo, além de serem inovadoras. Para atingir este estreito relacionamento com seus fornecedores o Beta realizou diversos encontros para disseminação de suas idéias e conceitos, a responsabilidade social foi a base desta mensagem.

O Banco Beta também adotou práticas simples de envolvimento da comunidade, a exemplo da realização de práticas esportivas e de saúde como o incentivo a prática do Lian Gong em seu prédio sede, evento aberto aos funcionários e a comunidade.

O Beta apoiou também o desenvolvimento da escola pública através do envolvimento voluntário de seus funcionários, familiares, clientes, fornecedores e parceiros de negócio em geral.

Todas estas ações realizadas com as partes interessadas se alinham com o próprio discurso do banco de que as ações não podem ser isoladas, ou seja, as mudanças requeridas pela sociedade em seu processo de melhoria e desenvolvimento, requerem o engajamento de todas as partes envolvidas para que se obtenha êxito.

#### **e) Valores Compartilhados – Categoria “Domínio”**

Mantendo a categorização estabelecida no item de valores esposados do Banco Beta, observamos na identificação dos valores compartilhados citações que não se enquadram na categoria de Autotranscendência proposta pelos autores Oliveira e Tamayo (2004) baseado em seu trabalho Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), e em Tamayo, Mendes & Paz (2000) em seu trabalho Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

Encontramos fundamento nas citações abaixo descritas no fator motivacional “Domínio” descrito em Oliveira e Tamayo (2004) cuja meta central é a obtenção de status (prestígio), conseguir o controle sobre as pessoas, os recursos e atingir uma posição dominante no mercado.

Encontramos diversas citações de reconhecimento social da competência e dos esforços do Banco Beta em sua atuação, conforme mencionamos a seguir.

O Banco Beta é reconhecido como pioneiro em práticas de sustentabilidade, neste caso o reconhecimento foi realizado pela Fundação Nacional da Qualidade:

[...] O Banco Real ABN AMRO, uma das primeiras empresas brasileiras a atrelar seu planejamento estratégico às questões de responsabilidade sócio-ambiental, mais uma vez se posiciona a frente na busca pela sustentabilidade com a promoção de uma nova forma de relacionamento com seus fornecedores. Desde 2001, o Banco Real promove encontros com seus fornecedores para discutir boas práticas de gestão e responsabilidade corporativa. [...] (Disponível em <http://www.fnq.org.br/site...> Acesso em Maio de 2006).

No artigo a seguir este reconhecimento de pioneirismo foi realizado pelo Jornal Valor Econômico:

O crédito politicamente correto está em alta. Cada vez mais os bancos dificultam ou negam empréstimos a quem prejudica o meio-ambiente [...] premiam, com linhas mais camaradas, empresas que apresentam projetos considerados ecológicos [...] As instituições financeiras decidiram tomar a dianteira e lançaram, em junho de 2003, os Princípios do Equador [...] Trata-se de um conjunto de critérios socioambientais que devem ser seguidos pelos bancos em operações de Project finance, ou seja, aqueles que englobam projetos de envergadura, com maiores chances de causar impacto à comunidade e meio-ambiente a seu redor [...] o Banco Beta e [...] estão à frente na experiência do crédito responsável. O Beta, um dos criadores dos Princípios do Equador, faz análise de risco sócio-ambiental desde 2002 [...] (Jornal Valor Econômico, São Paulo, 05 setembro 2006).

Mediante publicação do Instituto Ethos distribuída gratuitamente aos seus associados encontramos matéria citando o posicionamento do Banco Beta em seu papel como agente de

desenvolvimento social, ambiental e econômico, mas principalmente como estimulador de mudanças. O artigo enfatiza a idéia de que o Banco Beta estaria resgatando este papel no desenvolvimento citado em nome de todos os bancos no Brasil.

O Banco Beta se propõe a agir no sentido de resgatar o papel dos bancos como agentes de desenvolvimento social, ambiental e econômico. Para que o banco se torne esse estimulador de mudanças, as transformações começam na própria casa: nas políticas e critérios adotados para formatar e oferecer produtos financeiros para os clientes, nos critérios de seleção dos fornecedores e no respeito e valorização da diversidade entre os funcionários [...] (Disponível em <<http://www.portaldovoluntario.org.br/...>> Acesso em Maio de 2006)

Esta posição de destaque do Banco Beta é confirmada no artigo a seguir onde descreve a escolha do banco por um órgão internacional de fomento a países em desenvolvimento para realizar repasse de linhas de crédito que financiem o desenvolvimento sustentável.

O Banco Beta anunciou [...] uma linha de crédito de US\$ 51 milhões para programas socioambientais e de melhoria da governança corporativa de empresas. Os recursos são da International Finance Corporation (IFC), afiliada do Banco Mundial para operações com o setor privado. [...] O representante da IFC [...] disse que é a primeira vez que um banco de um mercado emergente oferece esse tipo de linha. O presidente do Banco Beta afirmou que o acordo com a IFC “é fruto do trabalho que o banco vem desenvolvendo para incentivar práticas de desenvolvimento sustentável” [...]. (Disponível em <<http://www.riosvivos.org.br/...>> Acesso em Maio de 2006).

As ações realizadas pelo Banco Beta no intuito de financiar as iniciativas socioambientais do mercado renderam ao banco premiação pela Revista Exame:

[...] Financiar iniciativas sociais não é incompatível com o aumento dos lucros. Desde 2003 o banco Beta oferece uma linha de crédito para financiar projetos socioambientais com taxas de juro atraentes e prazos mais longos [...] O Banco Beta foi um dos destaques do “Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa [...]”, uma das mais importantes publicações do país sobre responsabilidade social empresarial e sustentabilidade nos negócios. [...] (Disponível em <<http://www.akatu.net/cgi/...>> Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta recebe o reconhecimento de outro organismo internacional através da disponibilização de recurso financeiro a ser repassado para empresas no Brasil que realizem projetos socioambientais.

[...] Escopo e objetivo do projeto e participação do IIC<sup>12</sup> [...] O projeto proposto é para a linha de crédito proposta para o Banco Beta. Os procedimentos da linha de crédito serão utilizados para financiar pequenas e médias empresas localizadas no Brasil, que requerem financiamentos em médio e longo prazo, de forma a auxiliar em suas operações [...] (Disponível em <[http://www.iic.int/projects/...](http://www.iic.int/projects/)> Acesso em Maio de 2006, tradução nossa).

Mesmo em situações de cumprimento da legislação o Banco Beta tem demonstrado seu espírito de liderança, agrupando outras instituições financeiras na discussão e melhoria de lei com o Ministério do Trabalho:

Incentivos do ministério do Trabalho têm chamado à atenção de algumas instituições financeiras para o cumprimento da Lei de Aprendizagem. E foi esse estímulo, que fez com que o Banco Beta desse seu primeiro passo em relação à Lei [...] Desde então, trabalhar com a diversidade, certificar os adolescentes e trazer formação profissional para dentro da organização passou a ser uma das propostas do Beta. Um grupo multifuncional foi organizado pelo banco para tratar especialmente desse assunto. "A proposta tomou um rumo tão grande, que outros bancos se uniram à gente e juntos, fizemos um projeto com base na lei. Na verdade, conversamos com o ministério do Trabalho e propusemos um projeto um pouco diferenciado da lei de aprendizagem", disse. [...] (Disponível em <[http://www.conexaoaprendiz.org.br/...](http://www.conexaoaprendiz.org.br/)> Acesso em Maio de 2006)

Em seu relacionamento com a sociedade, o Banco Beta fomentou o desenvolvimento de um canal específico através da criação de uma comunidade virtual que promova diálogos sobre sustentabilidade, como outra ação pioneira no setor bancário.

A Comunidade Beta é uma rede de relacionamento entre os participantes das diferentes iniciativas [...] no campo do desenvolvimento sustentável, promovendo diálogos de qualidade, com transparência e responsabilidade, construindo uma comunidade de sentido em torno do desafio de realizar negócios sustentáveis em um mundo também sustentável. [...] Cada funcionário pode ser um agente ativo nesse processo, e tudo isso graças à ferramenta [...] desenvolvida e customizada para o Banco Beta pelo Portal do Voluntário. (Disponível em <[http://www.portaldovoluntario.org.br/...](http://www.portaldovoluntario.org.br/)> Acesso em Maio de 2006).

Outra ação pioneira no mercado bancário foi à criação de uma política de avaliação de riscos sócio-ambientais para análise dos processos de crédito internos do banco.

---

<sup>12</sup> IIC é a sigla de Inter-American Investment Corporation, entidade que promove e auxilia o desenvolvimento do setor privado dos países membros e do mercado de capitais da América Latina e Caribe, investindo, emprestando, inovando e alavancando recursos para empresas de pequeno e médio porte com o objetivo de desenvolvimento econômico sustentável, conforme o site <http://www.iic.int>.

[...] Política de Risco Socioambiental [...] O objetivo é analisar os critérios socioambientais das empresas candidatas a crédito. [...] Esta foi a primeira equipe de análise de risco montada em uma instituição financeira. [...] (Disponível em <<http://www.ciespleste.com.br/...>> Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta apóia a criação de mecanismos de fomento ao desenvolvimento social, em atitude pioneira no processo de investimento em novas empresas, ou empresas que possuam idéias que estejam alinhadas com o conceito Socioambiental.

Em operação na América Latina [...] o Programa New Ventures consolida-se como um modelo de sucesso na promoção [...] apoiando empreendimentos e alavancando à criação de centros de disseminação de informação e criação de ferramentas sobre empreendedorismo sustentável [...] iniciativa da [...] a parceria do Banco Beta, co-fundador da iniciativa. [...] (Disponível em <<http://www.new-ventures.org.br/...>> Acesso em Maio de 2006).

Através do site do Grupo Pão de Açúcar, verificamos a liderança do Banco Beta frente a outros bancos através da iniciativa de incentivar a utilização de papel reciclado nos talões de cheque de clientes como um meio de ajudar na preservação do meio-ambiente e incentivar mudanças de atitude de toda a sociedade.

O Banco Beta lança, esta semana, seu novo talão de cheques, impresso em papel 100% reciclado. Pioneiro na utilização desse tipo de papel, o Beta vê em iniciativas como essa um meio de ajudar na preservação do meio ambiente e incentivar mudanças de atitude de toda a sociedade [...] A utilização de produtos reciclados e ecologicamente corretos vem sendo praticada pelo Beta [...] (Disponível em <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/...>> Acesso em Maio de 2006)

#### **f) Valores Compartilhados – Categoria “Prestígio Organizacional”.**

Observamos na identificação dos valores compartilhados citações que não se enquadram nas categorias esposadas pelo Banco Beta, ou seja, a instituição não declara como valor organizacional este item.

Buscamos subsídios nos tipos motivacionais abordados pelos autores Oliveira e Tamayo (2004) baseado em seu trabalho Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), e



em Tamayo, Mendes e Paz (2000) em seu trabalho Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

Encontramos fundamento nas citações abaixo descritas no fator motivacional “Prestígio Organizacional” descrito em Oliveira e Tamayo (2004) como a busca da empresa por prestígio e pela busca de admiração e respeito da sociedade pela qualidade de seus produtos.

Encontramos diversas citações de reconhecimento social da competência e dos esforços do Banco Beta em sua atuação, conforme mencionamos a seguir.

O Banco Beta é premiado no Brasil pela qualidade de sua publicação voltada para o tema da sustentabilidade, ou seja, seu balanço social.

[...] Cada vez mais as empresas brasileiras têm adotado o Balanço Social como um meio para tornarem públicas suas ações de responsabilidade social [...] a Fundação Dom Cabral realiza a pesquisa “Balanços Sociais: comunicando a responsabilidade corporativa” [...] a pesquisa é um instrumento que ajuda a conhecer os avanços da responsabilidade [...] Banco Beta [...] cases sobre a implementação dos processos relativos à Responsabilidade Social e desenvolvimento do modelo de avaliação, sistematização e disseminação dos projetos sociais apoiados pelo Banco [...]. (Disponível em < <http://www.premiobalancosocial.org.br/...>> Acesso em Maio de 2006)

Em reconhecimento a práticas adotadas em contribuição a causas sociais, o Banco Beta recebeu outra premiação internacional.

A organização ganhou um importante reconhecimento internacional pelos esforços em favor da sustentabilidade. [...] recebeu, em Nova York, o World Business Awards (Prêmio Empresarial Mundial). [...] destaca as melhores práticas da iniciativa privada no combate à pobreza e sua contribuição para atingir os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, metas socioeconômicas que devem ser alcançadas até 2015, pelos países que integram a ONU, entre eles o Brasil. [...] (REVISTA “X” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA E EMPRESAS DO GRUPO, nro 37, pág., 22, Junho/Julho 2006).

Em outro reconhecimento a práticas adotadas em contribuição a causas sociais, o vice-presidente do Banco Beta ressalta que o modelo de atuação do Banco Beta representa destaque frente ao mercado e merece ser replicado:

“O prêmio “Sustainable Banking Award”- em que concorreram 40 bancos com 90 projetos – mostra que nossa estratégia está sendo reconhecida como um modelo a ser replicado. Nossos competidores já perceberam isso” diz [...] vice-presidente de Tesouraria e Produtos, que representou o Banco Beta na premiação [...] (REVISTA “X”, PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA E EMPRESAS DO GRUPO, nro 38, pág., 25, setembro/outubro 2006).

Novo reconhecimento internacional ao Banco Beta por suas ações voltadas a sustentabilidade da sociedade, neste caso, com ênfase ao seu desempenho, considerado progressivo:

O grupo Beta está entre as 100 empresas mais sustentáveis do mundo. [...] o ranking foi elaborado pela Innovent, uma das principais empresas de assessoria de investimentos ambientais [...] porque é o banco [...] que mais apresenta desempenho progressivo de sustentabilidade. [...] (REVISTA “X” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA E EMPRESAS DO GRUPO, nro 37, pág., 23, Junho/Julho 2006).

Dentro do âmbito brasileiro, em relação as suas práticas em recursos humanos, o Banco Beta também foi reconhecido em um seletor grupo de empresas:

A revista Melhor, editada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), publicou em setembro o ranking “20 melhores práticas em RH.” [...] O Banco Beta é a única instituição financeira incluída neste seletor grupo dos melhores Rhs do país. “[...] priorizamos parcerias e aceleramos a inserção transversal do tema diversidade nos processos de recursos humanos e em outras áreas do banco. Por isso fomos reconhecidos.” Dia [...] superintendente de RH. [...] (REVISTA “X”, PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA E EMPRESAS DO GRUPO, nro 38, pág., 26, setembro/outubro 2006).

Os executivos do Banco Beta são convidados a compartilhar suas experiências sobre sustentabilidade enfatizando a importância do tema junto ao mercado.

[...] Dialogar com representantes de empresas e organizações da sociedade civil e conhecer seus discursos e práticas no que se refere ao desenvolvimento sustentável é o que propõe o "Encontro EcoSocial - Diálogos para Sustentabilidade", evento organizado pelo Instituto EcoSocial [...] Os participantes [...] terão acesso a exemplos de como instituições privadas e do terceiro setor têm atuado para assegurar o equilíbrio entre as esferas econômica, social e ambiental (pilares da sustentabilidade). [...] com as participações de [...], diretora executiva da Área de Educação e Desenvolvimento Sustentável do Banco Beta [...] ((Disponível em <<http://www.ecosocial.com.br/...>> Acesso em Maio de 2006).

Devido às diversas iniciativas do Banco Beta ligadas ao conceito de sustentabilidade, o banco é destacado como exemplo de sustentabilidade corporativa em eventos que congregam diversas entidades da sociedade.

O Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social (IDIS) e o WWF<sup>13</sup>-Brasil promoveram [...] o segundo Seminário de Sustentabilidade Corporativa, com a participação de 30 representantes de Ongs, do setor privado e público. O encontro [...] permite conhecer e refletir sobre técnicas e ferramentas que contribuem para a sustentabilidade das empresas. [...] O case de sustentabilidade do Banco Beta foi apresentado durante o encontro. (Disponível em <<http://www.wwf.org.br/participe/...> > Acesso em Maio de 2006).

Destacando mais uma premiação ao Banco Beta de caráter internacional:

[...] A sustentabilidade é a estratégia de negócios do Banco Beta que alia valores econômicos, sociais e ambientais. [...] estimular uma vida melhor para seus clientes, fornecedores, a comunidade em geral e para seus funcionários. O Banco Beta foi reconhecido pela ONU e pelo Financial Times<sup>14</sup> por escolher essa estratégia [...] (Disponível em <<http://www.mundonegro.com.br/...>> Acesso em Maio de 2006).

### **g) Valores Compartilhados - Categoria “Trabalho em Equipe”.**

A mensagem do Banco Beta que vem de sua direção está na confirmação de seus valores, conforme a citação de um de seus vice-presidentes:

[...] atualmente como vice-presidente executivo de Empresas [...] “A minha mensagem é de motivação e trabalho em equipe. Nós somos um banco só. Nós trabalhamos, em todas as áreas do banco, com o objetivo comum de satisfazer de forma plena nossos clientes. [...] E, nesse contexto, cada um de nós deve dar sua máxima contribuição individual para que a campanha seja um grande sucesso. [...]” (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 3, Julho 2005)

Outra menção da direção do banco ressaltando a importância de seus valores:

<sup>13</sup> Conforme a enciclopédia eletrônica Wikipedia, o **WWF - Worldwide Fund for Nature** é uma das mais conhecidas ONGs ambientalistas do planeta, preocupados com a devastação da natureza. <http://pt.wikipedia.org/wiki/WWF>.

<sup>14</sup> Conforme a enciclopédia eletrônica Wikipedia, o Financial Times (FT) é um jornal internacional de negócios impresso num papel diferente, rosa salmão. É considerado um jornal de elevada reputação, sendo um dos jornais mais lidos por líderes empresariais. [http://pt.wikipedia.org/wiki/Financial\\_Times](http://pt.wikipedia.org/wiki/Financial_Times).

[...] exerce o cargo de diretora de recursos humanos [...] “O trabalho em equipe é um dos valores do banco e na prática temos tido sucesso, pois vemos, em várias iniciativas, os funcionários mobilizados para o cumprimento de resultados. [...] podem nos fazer esquecer que ao lado, numa outra área, há um colega que pode nos ajudar a resolver um problema. [...] não tentem sempre “reinventar a roda” [...] e que usem o que já temos de bom. Assim, além de melhorar o trabalho em equipe, todos os indivíduos podem crescer como profissionais e a organização também crescer.” (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 5, Julho 2005)

A visão da importância do trabalho em conjunto buscando o atingimento dos mesmos objetivos é absorvida por um entre os três mil gerentes que o Banco Beta possui.

Cláudia [...] subgerente na agência [...] “Os resultados são consequência de um trabalho realizado com amor, com vontade e muita determinação, acompanhados sempre do apoio da minha equipe: quando trabalhamos em conjunto, buscando atingir os mesmos objetivos, o resultado chega mais rápido.”. (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 9, Julho 2005)

A visão da importância do trabalho em equipe como forma multiplicadora dos resultados finais:

Denise [...] é gerente de relacionamento II na agência [...] “A nossa equipe é guerreira, batalhadora. Somos poucos, portanto trabalhamos como os Três Mosqueteiros, um por todos e todos por um! Nosso gerente geral nos fez comprar a idéia da campanha e está dando certo!”. (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 11, Julho 2005)

Nesta citação, a gerente observa que o trabalho em equipe traz resultados de sucesso para a organização, resultados estes maiores do que o trabalho individual. Observa ainda sua identificação com os valores do banco e de que estes foram absorvidos pelos demais funcionários:

Aline [...] é subgerente I na agência [...] “Acredito que o sucesso não vem de um trabalho solitário. Vem da cooperação de todos; se isso não ocorresse com certeza eu não teria chegado nem a metade de onde cheguei. Desde que ingressei, percebo que os valores do banco estão “na pele” de todos, estão arraigados em todos; e isso é que faz a diferença para que tenhamos sucesso.”. (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 15, Julho 2005)

Nesta citação, o funcionário mostra que na organização os esforços são sempre resultantes de um trabalho em equipe. Ressalta ainda que este trabalho seja parte de um objetivo maior da organização.

“As conquistas, por mais que muitas vezes aparentem ser individuais, nunca são. Por isso, colaboração, parceria e comprometimento de todos são fundamentais. Se entendemos que a [...] faz parte de um projeto maior e que exige, além da conquista de novos clientes, a manutenção dos que já temos e o aprimoramento profissional de todos, o sucesso está garantido.” Quem afirma é Marcelo [...] gerente de relacionamento Premium na agência [...] (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 15, Julho 2005)

O gerente Rodrigo destaca que o comprometimento, a união e a motivação são peças fundamentais no alcance do sucesso dentro da organização.

Rodrigo [...] trabalha na agência [...] Qual a receita do seu sucesso? [...] “Trabalhar em equipe. Para que grandes conquistas sejam alcançadas é importante ter a equipe unida, motivada e comprometida.” (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 16, Julho 2005)

Adauto destaca que o trabalho em equipe coloca os funcionários em um mesmo ritmo de trabalho, buscando os mesmos objetivos organizacionais.

[...] Adauto [...] gerente de relacionamento II da agência [...] “Se cada um quiser tocar num ritmo não vai sair nada, só um monte de barulho [...] A equipe tem que estar coesa, um ajudando o outro. [...] No banco é necessária toda uma retaguarda de caixas, procuradores, gerente geral conduzindo a equipe e muitos outros companheiros caminhando num mesmo sentido.”. (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 17, Julho 2005)

Nesta citação Marco salienta que o trabalho em equipe pode se tornar um diferencial dentro da organização. Mesmo que congregue diferentes áreas trabalhando para um mesmo objetivo final. Neste caso são duas equipes diferentes trabalhando na mesma agência e buscando a mesma meta.

“O diferencial da agência [...] é o trabalho em equipe. As áreas comercial e operacional têm os mesmos objetivos, buscamos os mesmos resultados, onde todos ganham.” Marco [...] gerente geral. [...] (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 18, Julho 2005)

A parceria das diferentes equipes ressaltada por Fabrício também:

“Parceria! Temos como princípio a integração entre as áreas, colocando em prática os valores de nossa instituição: profissionalismo, integridade, trabalho em equipe e respeito. As possibilidades de sucesso são bem maiores.” Fabrício [...] gerente geral. (Revista “Y” publicação interna do Banco Beta, nro 4, pág., 18, Julho 2005)

O sucesso no trabalho em equipe traz diversos benefícios para o grupo, aqui ressaltado inclusive a criação de novas oportunidades de emprego:

“Atitude positiva, parceria, trabalho em equipe, franqueza, atendimento total e vontade de vencer, pois na vitória, a empresa e as pessoas crescem e criam-se empregos e oportunidades.” Altamir [...] gerente de operações. (REVISTA “Y” PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA, nro 4, pág., 18, Julho 2005)

Para a análise da categoria “Trabalho em Equipe”, buscamos subsídios nos tipos motivacionais da dimensão de “Autotranscendência”, sendo “Preocupação com a coletividade” de Oliveira e Tamayo (2004) baseado em seu trabalho Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e, “Igualitarismo” e “Harmonia” de Tamayo, Mendes & Paz (2000) em seu trabalho Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

Verificamos que o valor definido pelo Banco Beta, “Trabalho em Equipe”, não tem menção nos trabalhos dos autores descritos acima, mesmo por interpretação indireta da leitura destes.

Podemos discutir se o referido tema trata-se de um valor propriamente dito, ou se representa uma prática de atuação dentro da empresa. Desta forma recomendamos que este tema seja tratado com maior profundidade em pesquisas futuras.

Independentemente a discussão sobre o conceito sobre o tema, observamos que os funcionários da instituição compartilham da intenção proposta pelo Banco Beta de utilizar o “Trabalho em Equipe” como ferramenta de busca do sucesso nos resultados.

#### **h) Valores Compartilhados - Categoria “Integridade”.**

Em nossas pesquisas não encontramos citações que remetesse diretamente a este valor esposado pelo banco. A questão da integridade para uma instituição financeira que maneja constantemente com recursos financeiros de terceiros, torna-se requisito obrigatório para sua existência.

Este valor pode estar relacionado ao fator motivacional “Conformidade” descrito neste trabalho, considerando que o respeito às regras seja ponto fundamental no cumprimento das atribuições institucionais, assim como o respeito a modelos de comportamento no ambiente de trabalho, itens que compõe o fator motivacional citado. Desta forma ele estaria sendo compartilhado pelo corpo de funcionários.

#### **i) Valores Compartilhados - Categoria ”Respeito”.**

O Banco Beta figurou entre as 150 Melhores Empresas para se Trabalhar e entre as 100 Melhores Empresas Para a Mulher Trabalhar, guias editados pela Revista Exame. Também figurou entre as 100 Melhores Empresas Para se Trabalhar na América Latina, iniciativa das revistas Exame e Você S.A. em parceria com uma empresa de consultoria no setor.

Importante ressaltar que o item “respeito” é um dos itens cuja opinião é questionada aos funcionários da empresa pesquisada dentre outros, como justiça, e cordialidade no ambiente de trabalho. Outros pontos abordados nesta premiação são: credibilidade da empresa, orgulho em trabalhar nela, imparcialidade nas promoções, remuneração, benefícios, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e desenvolvimento profissional:

As 150 melhores empresas para você trabalhar, chega à [...] edição. O anuário elege as empresas que são referências em gestão de pessoas. Trata-se da maior pesquisa de clima organizacional do país. [...] trabalhadores foram convidados a responder o

questionário sobre seu grau de satisfação com o local de trabalho, seus chefes e os benefícios a que têm direito [...]  
(Disponível em <<http://www.planetarium.com.br/>... Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta realiza ações inclusivas, procurando trazer equilíbrio entre os grupos que trabalham em seu quadro de funcionários.

[...] Pelo terceiro ano consecutivo, o Banco Beta foi escolhido entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil [...] a empresa também conquistou a [...] posição entre as melhores empresas para a mulher trabalhar. [...] Uma das razões para esta escolha é o grupo Mulheres e [...] que a cada 15 dias reúne [...] mulheres de diferentes níveis hierárquicos para debater sobre desenvolvimento e ascensão profissional das funcionárias na empresa. [...] (Disponível em <<http://www.catho.com.br/estilorh...> Acesso em Maio de 2006).

Sobre a questão do grupo de mulheres do Banco Beta, encontramos outro artigo que aborda a preocupação da empresa em estruturar ações que auxiliem no processo inclusivo proposto pela organização.

[...] A situação da mulher e como ampliar a participação feminina no banco também são pautas permanentes do Comitê de Diversidade em funcionamento na empresa, que já realizou pesquisas qualitativas e quantitativas para avaliar, entre outras questões, as melhores estratégias para alavancar a carreira das mulheres na organização. (Disponível em <<http://www.portaldovoluntario.org.br/>... Acesso em Maio de 2006).

Em relação à inclusão de minorias em seu quadro de funcionários, o Banco Beta tem despendido esforços para incentivar as pessoas afro-descendentes em seu time de colaboradores.

O Grupo Negro-Descendentes foi constituído exclusivamente para, dentro dos preceitos do Programa de Valorização da Diversidade do Banco Beta, sugerir, apoiar e acompanhar toda e qualquer ação que envolva, direta ou indiretamente, os funcionários afro-descendentes (homens e mulheres negros e pardos declarados) de nossa Organização. [...] O Grupo [...] tem como premissa básica ser aberto aos funcionários que estiverem em efetivo exercício na Organização, de quaisquer níveis hierárquicos, gêneros e etnias, interessados em atuar - interna ou externamente - na difusão das idéias, dos projetos, dos objetivos e das práticas do Grupo Negro-Descendentes e do Comitê Diversidade do Banco Beta. (Disponível em <<http://www.comunidadebeta.com.br/>... Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta trouxe aos seus funcionários a oportunidade de conhecer em detalhes e discutir a Declaração dos Direitos Humanos através do trabalho de artistas consagrados. Patrocinou a exposição de obras para os funcionários de sua matriz.



[...] O acervo permanecerá exposto em área reservada aos funcionários do Banco Beta até o dia [...] iniciando sua itinerância de seis meses por espaços expositivos [...] Como um âmbito de diálogo e aproximação da sociedade civil brasileira com os ideais preconizados pela ONU para a construção de um mundo melhor [...] orgulha-se de convidar o público a participar de uma discussão tão fundamental como os Direitos Humanos [...] (<http://www.coresprimarias.com.br/...>).

O Banco Beta disponibilizou para seu corpo de funcionários (e famílias) serviços de apoio pessoal especializado para que possa ter uma vida mais equilibrada:

Dúvidas sobre alimentação, desentendimento com os filhos, aluguel de imóvel, dor nas costas. Para enfrentar esses e outros problemas do dia-a-dia, você pode recorrer por telefone, à ajuda de especialistas de diversas áreas - de médicos e psicólogos a nutricionistas e personal trainers. [...] oferecido [...] sob sigilo total, o serviço atende pelo telefone [...] 24 horas por dia [...] (Revista "X" publicação interna do Banco Beta e empresas do grupo, nro 36, pág., 6, março/abril 2006)

Em relação à disponibilização deste serviço, segue testemunho de um funcionário:

[...] Sinto que trabalho numa empresa com alma, que é humana, e não apenas com um frio CNPJ e prédios e mais prédios. O banco tem carinho pelos funcionários e se preocupa realmente conosco. Ainda estou conhecendo a filosofia do banco e a cada dia me surpreendo positivamente com as atitudes para melhorar a qualidade de vida dos funcionários. [...] (Revista "X" publicação interna do Banco Beta e empresas do grupo, nro 36, pág., 6, março/abril 2006)

O respeito ao corpo funcional é destaque nas palavras do Presidente do Banco Beta:

O Banco Beta parte do princípio de que manter o funcionário satisfeito é a maneira mais natural e eficiente de ter clientes satisfeitos. Para isso, investe em treinamento e no desenvolvimento das competências dos colaboradores em todas as áreas, buscando também oferecer padrões competitivos de remuneração e de benefícios. "Há ainda um fator importante que relaciona o orgulho em trabalhar no Banco Beta com nossa postura de respeito e transparência e nossas práticas de desenvolvimento sustentável. Temos buscado colocar em prática nossa visão de negócios e nossos valores e nos diferenciar dos demais bancos. Isso gera confiança, satisfação e atratividade", ressalta o presidente da instituição [...] (<http://consumidormoderno.com.br...>).

#### **j) Valores Compartilhados - Categoria "Profissionalismo"**

Em sua publicação interna encontramos uma citação sobre o significado do termo profissionalismo, que o Banco Beta considera como um de seus valores.

[...] Ao servir nossos clientes, estamos comprometidos com o mais alto padrão de qualidade, buscando inovações e atuando de maneira decisiva e harmoniosa. Também estamos determinados a oferecer níveis de qualidade excelente em tudo o que fazemos, estabelecendo relacionamento duradouro e próximo com todos nossos clientes. Profissionalismo deve, também, orientar as relações inter/intra áreas dentro da organização. [...] (Revista "X", publicação interna do Banco Beta e empresas do grupo, Edição Especial, encarte, Junho 2005).

Para a análise da categoria "Profissionalismo" buscamos subsídios nos tipos motivacionais da dimensão de "Autotranscendência", sendo "Preocupação com a coletividade" de Oliveira e Tamayo (2004) baseado em seu trabalho Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e, "Igualitarismo" e "Harmonia" de Tamayo, Mendes & Paz (2000) em seu trabalho Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

Verificamos que o valor definido pelo Banco Beta, "Profissionalismo", não tem menção nos fatores motivacionais descritos acima. Encontramos relação com o fator motivacional "Autonomia" de Oliveira e Tamayo (2004), onde se busca o aperfeiçoamento constante do empregado e da organização através da competência, variedade da experiência e da criatividade, com abertura para desafios.

Entendemos que o referido tema não se trata de um valor, mas de uma prática de atuação, e não deveria compor os valores organizacionais esposados pelo Banco Beta.

#### **k) Valores Compartilhados - Categoria "Conformidade"**

Continuando a categorização estabelecida no item de valores esposados do Banco Beta, observamos na identificação dos valores compartilhados outras citações que não se enquadram na categoria de Autotranscendência proposta pelos autores Oliveira e Tamayo (2004) baseado em seu trabalho Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), e

em Tamayo, Mendes & Paz (2000) em seu trabalho Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

Encontramos fundamento nas citações abaixo descritas no fator motivacional “Conformidade”, descrito em Oliveira e Tamayo (2004) que se refere à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e também com outras organizações.

Considerando-se o mercado em que o Banco Beta atua, a preocupação com aderência as normas internas e externas é ponto de atenção constante, conforme menciona o texto abaixo:

Além do curso geral sobre noções de compliance, cada unidade [...] tem treinamentos específicos, voltados [...] às realidades da Tesouraria, [...] “O cenário regulatório está mais exigente [...] O foco na prática de nossos valores corporativos é a chave para enfrentar a pressão crescente do mercado, de reguladores e acionistas” [...] (REVISTA “X”, PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA E EMPRESAS DO GRUPO, nro 34, pág., 20, agosto/setembro 2005).

O Banco Beta buscou aderência às normas internacionais para gestão ambiental, revisando e adequando seus processos internos, entendendo que esta adequação também gera ganhos na imagem da organização perante o mercado.

As ações de ecoeficiência motivaram nossa organização a adequar os processos de Administração Predial, do edifício [...] à norma do ISO 14001 – padrões internacionais para gestão ambiental. [...] A preparação abrangeu a elaboração do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), conjunto de práticas, procedimentos, monitoramento, avaliações e melhorias baseado na política ambiental da Organização. “Com a implantação do SGA, passamos a atender a todas as leis ambientais nos âmbitos municipal, estadual e federal, o que contribui de uma forma geral para a imagem da marca” destaca [...] coordenador do projeto. [...] (REVISTA “X”, PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA E EMPRESAS DO GRUPO, nro 38, pág., 4, setembro/outubro 2006).

A adoção de regras internacionais recebe forte atenção por parte do Banco Beta, que se preocupa em difundir-las em todos os países em que atua:

[...] “Qualquer transação relacionada à lavagem de dinheiro e outras atividades criminais, como fraude e corrupção, deve ser vista como um risco inaceitável para o banco [...]” afirma [...] responsável por compliance para a América Latina. [...] Uma das ferramentas adotadas pelo banco é a política de Aceitação de Clientes e Prevenção à lavagem de dinheiro (CAAML), atualizada globalmente no grupo, este ano, para melhor apoiar o negócio. As normas recomendam que, como não é possível controlar as atividades do cliente, é importante conhecê-lo bem [...] (REVISTA “X”, PUBLICAÇÃO INTERNA DO BANCO BETA E EMPRESAS DO GRUPO, nro 38, pág. 4, setembro/outubro 2006).

### **I) Valores Compartilhados – Categoria “Autonomia”**

Como último item identificado na categorização estabelecida no item de valores esposados do Banco Beta, observamos na identificação dos valores compartilhados, citações que não se enquadram na categoria de Autotranscendência proposta pelos autores Oliveira e Tamayo (2004) baseado em seu trabalho Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), e em Tamayo, Mendes & Paz (2000) em seu trabalho Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

Encontramos fundamento nas citações abaixo descritas no fator motivacional “Autonomia”, descrito em Oliveira e Tamayo (2004) que se refere à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, se expressando por meio da competência, da curiosidade, da criatividade, da variedade de experiência, da definição de objetivos profissionais de seus empregados, com abertura para desafios.

O Banco Beta busca surpreender o mercado através do aperfeiçoamento de sua forma de analisar operações financeiras, inovando no oferecimento de opções a investidores no mercado, estando sempre alinhado com suas práticas socioambientais.

O Banco Beta adotou mais uma iniciativa pioneira no âmbito de suas práticas socioambientais. A instituição divulgou que, a partir de agora, examinará o destino dos recursos das emissões públicas de debêntures das quais participa, [...] A decisão do Banco Beta foi bem recebida pelos ambientalistas. O gerente do Projeto Eco-Finanças de Amigos da Terra [...] comentou: "Trata-se de uma questão de importância crescente no setor financeiro, uma vez que os recursos levantados por

meio da emissão de debêntures podem ser utilizados em alguns casos para financiamento de projetos” [...] (Disponível em <[http://www.akatu.org.br/...](http://www.akatu.org.br/) > Acesso em Maio de 2006).

O Banco Beta busca a participação em fóruns que envolvam outras entidades públicas e privadas da sociedade brasileira, que direcionem seus esforços internos no desenvolvimento de novas práticas e ações sustentáveis. No artigo abaixo, o banco é citado pela organização responsável pelo desenvolvimento dos programas sociais da ONU.

Campanha com parceiros para as Metas de Desenvolvimento do Milênio (MDG): um estudo de caso do Brasil [...] uma rede brasileira de 700 organizações do setor público e da sociedade civil, dedicadas a redução da pobreza e desenvolvimento social, Instituto Ethos, [...] escritório local da PNUD - Programa das Nações Unidas de Desenvolvimento.[...] em maio [...] a campanha incluiu membros do comitê: Banco Beta, [...] (Disponível em <[www.undp.org/mdg/goodpractices/...](http://www.undp.org/mdg/goodpractices/)> Acesso em Maio de 2006 tradução nossa ).

O Banco Beta demonstra competência na administração de recursos de terceiros conforme o artigo abaixo aonde foi escolhido por um organismo internacional para administração de recursos destinados a investimentos na área de infra-estrutura no Brasil.

O Banco Interamericano de Desenvolvimento anunciou o Banco Beta como vencedor do processo de seleção para a escolha do administrador para o Fundo Brasileiro de Investimento em Infra-Estrutura (FBII). [...] O BID aportará um empréstimo de US\$75 milhões, num compromisso para estimular novos investimentos em infra-estrutura e espera uma contribuição de investidores institucionais de R\$1,5 bilhão [...] disponibilizará recursos para investimento de longo prazo em projetos nos setores de energia, transporte, telecomunicações e água e saneamento no Brasil. [...] Participaram dez candidatos de perfil diversificado, como bancos comerciais, bancos de investimento e empresas de administração de recursos de terceiros, nacionais e estrangeiros [...] (Disponível em <<http://www.iadb.org/news...> > Acesso em Maio de 2006).

Com o sucesso na implementação de sua estratégia de sustentabilidade, o Banco Beta conseguiu com as práticas implementadas por seu corpo funcional, conquistar prêmio de reconhecimento nacional ministrado pela Câmara Americana de Comércio.

A Câmara Americana de Comércio (Amcham) divulgou os vencedores [...] Prêmio ECO, um dos mais tradicionais em Responsabilidade Social Empresarial no País. [...] O número de inscritos foi um dos maiores já alcançados pela iniciativa. O prêmio tem o objetivo de reconhecer empresas comprometidas com os princípios e práticas de cidadania empresarial e do desenvolvimento sustentável. [...] Modalidade: PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

[...] Categoria: CONSUMIDORES E CLIENTES – empresa de porte grande [...] Nome da Empresa: Banco Beta [...] (Disponível em <<http://www.reportersocial.com.br...> > Acesso em Maio de 2006).

A especialização e competência no trato de riscos socioambientais são reconhecidas pelo mercado:

No Banco Beta [...] projetos no Brasil foram enquadrados nos Princípios do Equador e outros [...] em demais países na América Latina. [...] Bancos internacionais, como o Beta e o “Y”, estão à frente na experiência do crédito responsável. O Beta, um dos criadores dos Princípios do Equador, faz análise de risco socioambiental desde 2002. [...] A maior parte do tempo é destinada à análise de risco socioambiental de finanças corporativas e empresas pequenas. O banco envia questionário com perguntas relativas ao meio-ambiente e à responsabilidade social para [...] empresas. [...] “Por nossa postura, ganhamos um número muito maior de clientes do que esse”. [...] (Disponível em <<http://seminarios.valoronline.com..> > Acesso em Maio de 2006).

A competência do corpo funcional do Banco Beta na inovação na área de inclusão digital recebeu reconhecimento de entidades não governamentais (ONGs) do mercado:

Os recentes projetos de inclusão digital desenvolvidos e aplicados pelo Banco Beta, Banco “RX”, Banco “Z” [...] estão entre os trabalhos de responsabilidade social mais bem avaliados pelos 210 dirigentes das principais organizações não-governamentais (ONGs) consultados pelo DCI [...] Na visão desses gestores comunitários, esses projetos são inovadores porque procuram fazer a inclusão de todos os públicos na cultura digital, especialmente os portadores de deficiência visual.[...] (Jornal Diário Comércio e Indústria, São Paulo, 06 setembro 2006).

O reconhecimento ao Banco Beta da aplicação de práticas diferenciadas no mercado demonstra sua capacidade na inovação e busca de constante melhoria em sua forma de atuação, visando atender e superar as expectativas demandadas pelo mercado.

O Banco Beta [...] foi um dos vencedores do Prêmio Empresarial Mundial [...] destaca as melhores práticas da iniciativa privada para combater a pobreza e contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM, uma série de metas socioeconômicas que os países da ONU se comprometeram a atingir até 2015) [...] reconhecer o papel fundamental das empresas para que sejam atingidas as metas estipuladas pela ONU. “Essas iniciativas representam o melhor da atividade empresarial em todo o mundo, pois utilizam a capacidade inovadora e produtiva que contribui para tornar as sociedades em que as empresas atuam um melhor lugar para viver e trabalhar”, afirmou o secretário-geral [...] (Disponível em <<http://www.pnud.org.br/...>> Acesso em Maio de 2006 ).

### **5.2.2 Análise da concepção que empregados do Banco Beta têm sobre os valores esposados oficialmente**

Neste item demonstraremos a análise dos questionários aplicados para um pequeno grupo de funcionários para identificarmos qual o instrumento utilizaríamos em nossos trabalhos.

A consulta foi realizada a um grupo de 18 funcionários que trabalha na área de suporte comercial a produtos e serviços, na matriz do Banco Beta, prestando serviços diretamente ao grupo de gerentes comerciais das agências do banco em todo o Brasil. Obtivemos 13 respostas para balizarmos nossa escolha do instrumento a ser utilizado.

Aplicamos a este grupo de 13 pessoas, um questionário semi-aberto contendo 04 questões abertas e um conjunto de 14 questões fechadas de livre escolha, adaptadas dos formulários oficiais do IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e do IPVO de Oliveira e Tamayo (2004), de forma a identificar qual destes dois formulários seriam adequados para nossos trabalhos.

#### **a) Questões Abertas**

Perguntamos para os funcionários escolhidos, baseados nos valores organizacionais assumidos e difundidos pelo Grupo Beta, o que significava na opinião pessoal deles, os quatro valores organizacionais: Respeito, Profissionalismo, Integridade e Trabalho em Equipe, independente do conceito oficial esposado pelo banco. Segue tabulação das respostas obtidas:

- i) **Respeito** – Aceitar e respeitar diferenças e aceitar opiniões diferentes (09 citações); aceitar e respeitar a diversidade (03 citações); saber ouvir (02 citações); ter consideração pelas pessoas (02 citações); tratar os outros com estima, respeitar as individualidades e cumprir instruções (01 citação).
  
- ii) **Profissionalismo** – Adotar um comportamento visando o bem da organização (04 citações); cumprir as determinações da organização, comprometimento com o que se está fazendo, buscar o melhor resultado com competência e responsabilidade mediante atividades profissionais (02 citações); evitar influências pessoais, superar expectativas do cliente interno e externo, gostar do que faz, agir eticamente, criar oportunidade para crescimento profissional das pessoas, ter objetivos profissionais definidos, respeito pelo próximo e ponderar o certo e errado sem privilégios (01 citação).
  
- iii) **Integridade** - ser correto / honesto (02 citações); agir com ética e imparcialidade, agir com transparência e respeitar valores sociais, morais e éticos (03 citações); cumprir deveres e compromissos, pessoa em quem se pode confiar (02 citações); ser íntegro com seu projeto de vida pessoal, respeitar os direitos dos outros e atitudes que visam o bem-estar dos outros (01 citação).
  
- iv) **Trabalho em Equipe** - contribuir para atingir resultados e ter objetivos em comum (07 citações); aproveitar o que cada um tem de melhor (04 citações); contar com outras pessoas no que não faria sozinho e não jogar na defensiva / ser pró-ativo (02 citações); Entender metas da equipe e trabalhar no dia/dia, corrigindo eventuais distorções e compartilhar experiências (01 citação).



## b) Questões de livre escolha

Solicitamos aos respondentes que, baseados nos conceitos descritos anteriormente sobre os valores do Banco Beta, atribuísem notas de 1 a 6 ( 1- nada parecido; 2 – pouco parecido, 3 – não parecido, 4 – parecido, 5 – muito parecido e 6 – extremamente parecido) para um questionário fechado com questões adaptadas do IVO e IPVO. Obtivemos as maiores médias conforme a seguir:

- i) Respeito – As duas principais assertivas escolhidas pertenciam ao IVO (respeitar a Natureza e a procura de complementaridade organizacional e satisfazer clientes e ter sucesso organizacional), seguidas de cinco assertivas do IPVO, conforme abaixo.

**Tabela 1 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais IPVO e IVO – valor respeito**

	Ações corporativas possíveis	Média
IVO	Respeitar a Natureza e a procura de complementariedade organizacional.	5,3
IVO	Satisfazer clientes e ter sucesso organizacional	4,6
IPVO	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, e o respeito as normas da organização	4,5
IPVO	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho	4,4
IPVO	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização	4,3
IPVO	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecendo produtos e serviços satisfatórios	4,3
IPVO	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado	4,2
IVO	Procurar inovação, criatividade e independência na execução do trabalho	4,2
IPVO	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores	4,0
IVO	Buscar o bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios	3,9
IVO	Alcançar objetivos grupais com ênfase na interdependência dos membros da organização	3,9
IPVO	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	3,8
IPVO	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação	3,5
IVO	Enfatizar a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e poder	3,2

Fonte: Dados da Pesquisa.

- ii) Profissionalismo – A exemplo do valor anterior, os sete primeiros fatores motivacionais se repetiram, sendo que as duas principais assertivas escolhidas pertenciam ao IVO (respeitar a Natureza e a procura de complementaridade organizacional e satisfazer clientes e ter sucesso organizacional), seguidas de cinco assertivas do IPVO (alternadas), conforme abaixo:

**Tabela 2 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais IPVO e IVO – valor profissionalismo**

	<b>Ações corporativas possíveis</b>	<b>Média</b>
IVO	Respeitar a Natureza e a procura de complementariedade organizacional.	4,8
IVO	Satisfazer clientes e ter sucesso organizacional	4,6
IPVO	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecendo produtos e serviços satisfatórios	4,4
IPVO	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho	4,3
IPVO	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, e o respeito as normas da organização	4,2
IPVO	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	4,1
IVO	Procurar inovação, criatividade e independência na execução do trabalho	4,0
IVO	Buscar o bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios	4,0
IPVO	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado	3,9
IPVO	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores	3,8
IPVO	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação	3,8
IPVO	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização	3,8
IVO	Alcançar objetivos grupais com ênfase na interdependência dos membros da organização	3,7
IVO	Enfatizar a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e poder	3,2

Fonte: Dados da Pesquisa.

- iii) Integridade – As duas principais assertivas escolhidas pertenciam ao IVO (respeitar a Natureza, procura de complementaridade organizacional, satisfazer clientes e ter sucesso organizacional), seguidas de três assertivas do IPVO, intercalada por outra assertiva do IVO e outras duas assertivas do IPVO, conforme abaixo:

**Tabela 3 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais IPVO e IVO – valor integridade**

	<b>Ações corporativas possíveis</b>	<b>Média</b>
IVO	Respeitar a Natureza e a procura de complementariedade organizacional.	4,9
IVO	Satisfazer clientes e ter sucesso organizacional	4,4
IPVO	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, e o respeito as normas da organização	4,3
IPVO	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecendo produtos e serviços satisfatórios	4,2
IPVO	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado	4,2
IVO	Procurar inovação, criatividade e independência na execução do trabalho	4,0
IPVO	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho	3,9
IPVO	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	3,9
IVO	Buscar o bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios	3,8
IPVO	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação	3,6
IPVO	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização	3,7
IPVO	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores	3,5
IVO	Alcançar objetivos grupais com ênfase na interdependência dos membros da organização	3,4
IVO	Enfatizar a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e poder	2,9

Fonte: Dados da Pesquisa.

- iv) Trabalho em Equipe – Neste valor se alteraram as assertivas iniciais, cabendo a respeitar a Natureza e a procura de complementariedade organizacional do IVO a posição principal, seguida de Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, e o respeito às normas da organização do IPVO. Satisfazer clientes e ter sucesso organizacional do IVO apareceu em terceiro lugar, ainda próximo de posição de destaque como nos valores anteriores. Seguiram-se assertivas alternadas dos dois instrumentos, conforme abaixo:

**Tabela 4 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais IPVO e IVO – valor trabalho em Equipe**

	<b>Ações corporativas possíveis</b>	<b>Média</b>
IVO	Respeitar a Natureza e a procura de complementariedade organizacional.	4,5
IPVO	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho, e o respeito as normas da organização	4,2
IVO	Satisfazer clientes e ter sucesso organizacional	4,1
IVO	Alcançar objetivos grupais com ênfase na interdependência dos membros da organização	4,0
IPVO	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecendo produtos e serviços satisfatórios	3,8
IPVO	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	3,8
IVO	Buscar o bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios	3,8
IVO	Procurar inovação, criatividade e independência na execução do trabalho	3,7
IPVO	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho	3,6
IPVO	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores	3,5
IPVO	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado	3,6
IPVO	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação	3,5
IPVO	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização	3,4
IVO	Enfatizar a relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e poder	2,7

Fonte: Dados da Pesquisa.

### c) Análise das respostas obtidas

Analisando os resultados acima obtidos, observamos que nas respostas obtidas em três dos quatro valores abordados observamos a repetição de dois fatores motivacionais como pontos centrais de importância para os respondentes, “proteção à natureza” e “sucesso organizacional”, que representam dois pólos distintos, Harmonia (autotranscendência) e Domínio (autopromoção), demonstrando que ambos podem conviver sem conflito, conforme mencionado no trabalho de Tamayo, Mendes e Paz (2000).

### 5.2.3 Análise da aplicação dos instrumentos IPVO de Oliveira e Tamayo (2004) e IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) mediante tratamento estatístico.

Para realização da análise dos resultados obtidos com as pesquisas com uma amostra de funcionários do Banco Beta nos baseamos nos estudos de valores organizacionais realizados por Tamayo, Mendes e Paz (2000) e Oliveira e Tamayo (2004).

Nosso objetivo neste item é identificar o compartilhamento dos valores oficiais espousados pelo Banco Beta, sob o ponto de vista de seu corpo funcional.

Avaliamos primeiramente as respostas de uma amostra de 135 respondentes para o instrumento IPVO de Oliveira e Tamayo (2004), sendo realizado análise desta amostra de forma integrada, e em seguida, em duas amostras independentes, sendo uma do grupo de 45 respondentes da matriz do Banco Beta e outra de um grupo de 90 respondentes que trabalham nas agências de atendimento a clientes que estão distribuídas pelo Brasil.

Para o instrumento IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) analisamos uma amostra única de 90 respondentes que trabalham nas agências de atendimento a clientes.

#### 5.2.3.1 Análise das respostas para o formulário IPVO de Oliveira e Tamayo (2004)

Analisamos os resultados obtidos com a amostra de funcionários para identificar quais os fatores apresentaram os principais compartilhamentos.

Em relação aos principais compartilhamentos encontrados, o fator motivacional “Prestígio” (dimensão de “Autopromoção”) conforme Schwartz (1992) apareceu em 1º lugar, o fator “Preocupação com Coletividade” (dimensão de “Autotranscendência” conforme Schwartz 1992) ficou em 2º lugar, e o fator “Conformidade” (dimensão de “Conservação” conforme

Schwartz 1992) em 3º lugar. Os dois últimos lugares couberam a “Bem-estar do empregado” e “Tradição” (dimensões de “Abertura” e “Conservação” conforme Schwartz 1992). Vide tabela a seguir.

**Tabela 5 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais - total da amostra.**

Fator do IPVO Oliveira e Tamayo (2004)	Dimensão Schwartz (1992)	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
PRESTÍGIO	Autopromoção	5,38	0,53	5,50	6,00
PREOC.COLETIVIDADE	Autotranscendência	5,21	0,69	5,29	5,71
CONFORMIDADE	Conservação	5,08	0,60	5,14	5,00
REALIZAÇÃO	Autopromoção	5,01	0,77	5,20	5,20
DOMÍNIO	Autopromoção	4,98	0,66	5,17	5,17
AUTONOMIA	Abertura	4,74	0,78	4,88	4,88
BEM-ESTAR EMPREGADO	Abertura	4,48	0,87	4,67	4,83
TRADIÇÃO	Conservação	3,89	0,97	4,00	4,40

Fonte: Dados da Pesquisa.

Importante ressaltar que dos cinco principais fatores motivacionais encontrados, encontramos três fatores ligados à dimensão de “Autopromoção” Schwartz 1992 (1º, 4º e 5º lugares). As colocações deste fator ganham importância, na medida em que suas modas e medianas foram superiores a 5,0 (inclusive superiores às respectivas notas do fator “Conformidade” que ficou em 3º lugar), cujas avaliações seriam consideradas entre “Parecida com minha organização” e “Muito parecida com minha organização” para os respondentes.

Podemos chamar a atenção para o fato de que todas as médias dos cinco primeiros fatores ficaram próximas à nota 5,00 (de 4,98 a 5,38), com as respectivas modas (de 5,00 a 6,00) e medianas (de 5,14 a 5,50) também superiores a 5,00, o que indicaria positividade dos respondentes para similaridade com a organização em que trabalham. Conforme o questionário, a resposta à pergunta “Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?” seria “É parecida com minha organização”.

#### a) Fator motivacional “Prestígio”

Descendo ainda mais no detalhe para o fator “Prestígio”, percebemos que as médias das avaliações para as assertivas que descrevem este fator são muito próximas entre si, as modas são iguais e as medianas superiores a 5,50, sobre as quais podemos concluir que todas representaram importância para os respondentes.

A descrição destas assertivas dispostas no quadro a seguir demonstra a percepção dos funcionários da amostra de influenciar outras organizações e a sociedade, assim como ter prestígio, se assimila bastante com a visão que possuem sobre o banco em que trabalham.

Estes resultados se identificam parcialmente com os resultados encontrados nas análises dos valores esposados pelo banco oficialmente e com os valores compartilhados encontrados nas diversas fontes (internet e relatórios oficiais), isto porque, em nossas pesquisas não encontramos por parte do Banco Beta o esposamento do fator motivacional “Prestígio”. Porém, encontramos citações de compartilhamento deste fator, conforme nossas análises anteriores.

**Tabela 6 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Prestígio”**

Fator Motivacional	Descrição	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
IPVO 07	Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.	5,42	0,79	6,00	6,00
IPVO 25	Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.	5,40	0,71	6,00	6,00
IPVO 33	Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	5,38	0,70	5,00	6,00
IPVO 35	Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.	5,33	0,72	5,00	6,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Importante ressaltar que para Oliveira e Tamayo (2004) o fator motivacional “Prestígio” está ligado a busca de admiração e respeito da sociedade pela qualidade de seus produtos.

Remetendo-nos as análises realizadas nos itens anteriores, com base na categorização sugerida das citações do Banco Beta, havíamos encontrado um número de citações voltadas para o fator motivacional “Prestígio” de 08 itens compartilhados encontrados nas diversas fontes (internet e relatórios oficiais).

Interessante ressaltar que os fatores “Prestígio” estariam em segundo plano, exclusivamente para os valores compartilhados encontrados em sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta, deixando em evidência o fator motivacional “Preocupação com a Coletividade” que abordaremos no item a seguir.

A identificação da amostra de funcionários, do fator “Prestígio” como principal, nos dá indícios de que possa representar efetivamente um valor compartilhado para o Banco Beta, embora não esposado.

#### **b) Fator motivacional “Preocupação com a Coletividade”**

A abordagem sobre a importância do fator “Preocupação com a Coletividade” está fundamentada nas análises realizadas nos itens anteriores, com base na categorização sugerida para as citações do Banco Beta, onde encontramos 17 citações no esposamento oficial do banco e 43 citações no compartilhamento encontrado nas diversas fontes (internet e relatórios oficiais), desconsideradas as citações envolvendo os valores oficiais esposados pelo Banco Beta (trabalho em equipe, respeito, profissionalismo e integridade).



**Tabela 7 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Preocupação com a Coletividade”.**

<b>Fator Motivacional</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
IPVO 38	Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	5,56	0,81	6,00	6,00
IPVO 15	Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	5,46	0,76	6,00	6,00
IPVO 16	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos Outros.	5,31	0,94	6,00	6,00
IPVO 21	Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.	5,19	0,83	5,00	5,00
IPVO 44	Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.	5,11	0,95	5,00	5,00
IPVO 03	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	5,04	1,22	5,00	6,00
IPVO 02	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	4,79	1,17	5,00	5,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando as principais assertivas que compõem este fator motivacional observamos que a maior similaridade encontrada pela amostra de funcionários pesquisada está na honestidade das pessoas em todas as situações, conforme as duas assertivas mais indicadas, inclusive com medianas e modas nota 6,0.

A fidelidade aos clientes e funcionários, assim como o tratamento justo também foi reconhecido pelos funcionários, tendo médias, modas e medianas iguais ou superiores à nota 5,0.

### **c) Fator motivacional “Conformidade”**

O terceiro fator motivacional mais importante para a amostra de funcionários do Banco Beta é “Conformidade”. A alta colocação deste fator, em nosso entendimento, está ligada ao mercado em que o Banco Beta atua, ou seja, a constante preocupação com aderência as normas internas e externas como forma de manutenção não só de sua reputação, como de prevenção a perdas financeiras decorrentes de fraudes ou ineficiências operacionais.

Para o fator “Conformidade” havíamos encontrado uma quantidade de 03 citações no esposamento do banco e 03 citações no compartilhamento encontrado nas diversas fontes (internet e relatórios oficiais).

**Tabela 8 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Conformidade”.**

<b>Fator Motivacional</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
IPVO 11	Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	5,44	0,84	6,00	6,00
IPVO 34	Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	5,25	0,84	5,00	5,00
IPVO 27	Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.	5,21	1,00	5,00	6,00
IPVO 17	Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho	5,07	1,00	5,00	6,00
IPVO 28	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	5,05	0,96	5,00	5,00
IPVO 41	Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	5,01	0,86	5,00	5,00
IPVO 43	Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.	4,51	1,25	5,00	5,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme a tabela acima podemos observar que para os funcionários pesquisados, o comportamento educado dentro do ambiente de trabalho recebeu não só a maior média (5,44) como obteve também a maior mediana e moda (6,0) de todo o grupo.

Os demais itens do grupo também tiveram reconhecimento de importância, a considerar pelas médias (entre 5,01 e 5,44.), medianas (5,0) e modas (entre 5,0 e 6,0), ressaltando a importância das boas maneiras no relacionamento interno da empresa e às regras de convivência, o respeito às regras e a hierarquia.

#### **d) Fator motivacional “Realização”**

Embora esteja em 4º lugar, o fator “Realização” apresentou uma média geral de “5,01”, que o classificaria como “parecido com minha organização”.

**Tabela 9 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Realização”.**

Fator Motivacional	Descrição	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
IPVO 36	Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.	5,34	0,85	6,00	6,00
IPVO 08	Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	5,16	0,93	5,00	5,00
IPVO 04	Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	5,02	1,03	5,00	5,00
IPVO 24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	4,79	0,99	5,00	5,00
IPVO 20	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.	4,72	1,04	5,00	5,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Para este fator, o principal destaque está no planejamento de metas como comprovação da competência da organização, com a maior média (5,34) e maior moda e mediana (6,0) do grupo.

As duas seguintes assertivas também tiveram médias superiores a “5,0”, aonde podemos ressaltar a importância da competência na demonstração de habilidade de seus funcionários. Este é um atributo que ela requer não só de seus funcionários, mas como dela própria na condução de seus negócios.

Este valor tem como meta central o sucesso, obtido através do desempenho competente da organização para sua sobrevivência no mercado, assim como a competência de seus empregados para sua continuidade na própria empresa (OLIVEIRA E TAMAYO 2004).

Não identificamos espousamento ou compartilhamento para este fator em nossas pesquisas em sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta.

#### **e) Fator motivacional “Domínio”**

Outro fator motivacional que encontramos espousamento e compartilhamento foi “Domínio”, cuja meta central está na obtenção de status, voltada para o controle sobre as pessoas e recursos, visando à dominação do mercado (OLIVEIRA E TAMAYO 2004). Este fator ficou em 5º lugar

Tanto o fator “Domínio”, como os fatores “Realização” e “Prestígio”, tratados anteriormente, compartilham a dimensão de Autopromoção proposta na teoria de valores de Schwartz (1992).

**Tabela 10 – Hierarquia das Assertivas do Fator Motivacional “Domínio”.**

Fator Motivacional	Descrição	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
IPVO 42	Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.	5,56	0,71	6,00	6,00
IPVO 37	Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados	5,44	0,70	6,00	6,00
IPVO 10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios	5,24	1,02	6,00	6,00
IPVO 39	O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as	5,11	1,20	5,00	6,00
IPVO 45	Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços	4,80	1,09	5,00	5,00
IPVO 18	Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.	3,74	1,52	4,00	4,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Embora em 5º lugar, atingiu quatro assertivas com médias superiores a 5,0, sendo que três delas com medianas e modas 6,0, o que indica serem parecidas com a organização pesquisada.

Ressalta-se aqui a importância da manutenção da segurança de seus negócios, da manutenção de sua competitividade e conquista de novos mercados. A lucratividade é reconhecida pelos funcionários como importante ponto para a organização, embora não seja o principal objetivo da organização, conclusão tirada do fato de não vir em primeiro lugar nas assertivas deste fator.

O domínio e eliminação de concorrentes não é realçado pelos pesquisados, cuja média está entre a “pouco parecida” e a “mais ou menos parecida” com a organização. Esta constatação através da pesquisa pode confirmar nossa análise realizada no esposamento de valores do Banco Beta, aonde observamos que o objetivo do banco não está simplesmente no domínio e imposição de seus produtos e imagem às outras instituições, mas na liderança de um processo de mudança para melhoria de todo o mercado em que participa. O Beta propõe uma participação ativa no processo de mudança e desenvolvimento da sociedade como um todo.

**f) Análise das respostas por gênero.**

Para esta análise, separamos os grupos em: homens, grupo “1”, e mulheres, grupo “2”. Obtivemos a quantidade de 96 homens participantes e 39 mulheres no total da amostra.

Realizamos o “Teste T” para amostras independentes, considerando o nível de 0,05 de significância, e descobrimos que os valores não se diferenciam para os dois grupos quando consideramos a variável “Gênero”.

Desta forma consideramos que ambos os gêneros têm a mesma percepção de importância para estes valores.

Observamos que os dois primeiros fatores de maior média, assim como os três últimos, corresponderam exatamente ao encontrado como resultado do grupo completo, para ambos os grupo.

**Tabela 11 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Gênero”**

<i>Homens</i>			<i>Mulheres</i>		
Fator Motivacional	Média	Desvio Padrão	Fator Motivacional	Média	Desvio Padrão
PRESTÍGIO	5,33	0,58	PRESTÍGIO	5,52	0,35
PREOC.COLETIVIDADE	5,15	0,74	PREOC.COLETIVIDADE	5,35	0,50
CONFORMIDADE	5,07	0,61	DOMÍNIO	5,21	0,64
REALIZAÇÃO	4,94	0,79	REALIZAÇÃO	5,17	0,68
DOMÍNIO	4,89	0,65	CONFORMIDADE	5,09	0,58
AUTONOMIA	4,71	0,82	AUTONOMIA	4,81	0,69
BEM-ESTAR EMPREGADO	4,41	0,89	BEM-ESTAR EMPREGADO	4,66	0,82
TRADIÇÃO	3,92	0,96	TRADIÇÃO	3,83	1,01

Fonte: Dados da Pesquisa.

### g) Análise das respostas por local de trabalho

Para esta análise, separamos os grupos em: 45 funcionários da Matriz, grupo “1”, e 90 funcionários de agências, grupo “2”.

Observamos que os dois primeiros fatores de maior média, assim como os três últimos, corresponderam exatamente ao encontrado como resultado do grupo completo para ambos os grupo.

**Tabela 12 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Local de Trabalho”**

<i>Matriz</i>				<i>Filiais</i>			
Fator Motivacional	Amostra Matriz	Média	Desvio Padrão	Fator Motivacional	Amostra Agência	Média	Desvio Padrão
PRESTÍGIO	45	5,27	0,53	PRESTÍGIO	90	5,44	0,53
PREOC.COLETIVIDADE	45	5,01	0,80	PREOC.COLETIVIDADE	90	5,30	0,61
DOMÍNIO	45	4,95	0,66	CONFORMIDADE	90	5,19	0,57
CONFORMIDADE	45	4,85	0,60	REALIZAÇÃO	90	5,13	0,66
REALIZAÇÃO	45	4,76	0,90	DOMÍNIO	90	5,00	0,66
AUTONOMIA	45	4,41	0,87	AUTONOMIA	90	4,91	0,68
BEM-ESTAR EMPREGADO	45	4,18	0,93	BEM-ESTAR EMPREGADO	90	4,64	0,81
TRADIÇÃO	45	3,52	1,08	TRADIÇÃO	90	4,08	0,85

Fonte: Dados da Pesquisa.

A exemplo do grupo “Mulheres” analisado no item anterior, o grupo de funcionários da matriz identificou maior similaridade no fator “Domínio” para a instituição, frente ao item “Conformidade”, no entanto este grupo atribuiu nota menor frente ao outro grupo de agências, de 4,95 para 5,00 para este fator motivacional.

Podemos inferir que exista para o grupo de funcionários da matriz uma maior identificação da instituição com a meta central deste fator, mencionada anteriormente, que é voltar-se para o controle sobre as pessoas e recursos, visando à dominação do mercado (OLIVEIRA e TAMAYO 2004).

Podemos também supor que os funcionários da matriz estejam mais envolvidos com os processos internos do banco, que demandem maior envolvimento na análise da concorrência, de forma a estar mais voltados para o “Poder” e, nas normas internas que criem identificação com o fator “Conformidade”, conforme os trabalhos de Oliveira e Tamayo (2004).

Analisamos o grupo de funcionários de agências e observamos que as colocações dos fatores são exatamente iguais a do grupo completo. Considerando-se que este grupo representa 66,6% sobre o total de respondentes, o peso de suas notas foi preponderante na determinação das notas finais.

#### **h) Análise das respostas por Cargo**

Não se justifica a realização de análises para esta variável, considerando-se que 83,0% da amostra ( 112 respondentes) possuem o mesmo cargo, gerentes / especialistas. O segundo



lugar foi o cargo de superintendente com 8,9% (12 respondentes) e por último o item outros cargos com 8,1% (11 respondentes).

### **i) Análise das respostas por tempo de empresa**

Para esta análise, simulamos grupos por tempo de casa, de forma a compreender as similaridades entre os mesmos. Segue tabela com a divisão final dos grupos utilizada para nossas análises:

**Tabela 13 – Distribuição por Tempo de Empresa.**

<b>Grupo</b>	<b>Faixa Etária em anos</b>	<b>Qtde Respondentes</b>
1	0 a 6	57
2	7 a 14	45
3	15 a 21	21
4	acima de 22	12
		135

Fonte: Dados da Pesquisa.

Realizamos o teste de comparação de médias “One Way ANOVA” com variâncias iguais assumidas no padrão “Scheffe”, com nível de variância de 0,05 e análises estatísticas descritivas.

Considerando o nível de 0,05 de significância descobrimos que algumas variáveis de valores se diferenciam entre os quatro grupos acima apresentados, quando consideramos a variável “Tempo de Casa”.

A variável do questionário IPVO aonde encontramos a maior diferença entre os grupos foi no item 10 – “É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios”.

Observamos que o grupo 04 (funcionários que possuem acima de 22 anos de tempo de casa) diverge nessa assertiva com os três demais grupos (1, 2 e 3).

A segunda maior diferença entre os grupos foi encontrada no item 20 – “Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes”. O grupo 03 diverge dos grupos 02 e 04.

Os demais grupos encontrados divergiram apenas entre dois grupos, a saber, na variável 24 – “Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.” entre os grupos 02 e 03 com nível de variância de 0,048; na variável 23 – “Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.” entre os grupos 02 e 03 com nível de variância de 0,017; e por fim na variável 09 – “Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.” entre os grupos 03 e 04 com nível de variância de 0,015.

Resultante destas diferenciações de visão entre os grupos, encontra-se um nível de variância de 0,041 no fator motivacional “Realização”, cuja meta central é o sucesso através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Este nível demonstra que o grupo 01 (funcionários com até 06 anos banco) diverge do grupo 02 (funcionários entre 07 e 14 anos banco) quanto a este conceito.

Demonstramos estas divergências de conceito entre os grupos mediante uma tabela única, consolidando todas as variâncias encontradas:

Tabela 14 – Diferenciação sobre conceitos de valores entre os grupos de tempo de empresas

Variável	Descrição	Significância	Grupos por tempo de casa			
			1	2	3	4
9	Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	0,015	1			
			2			
			3			
			4			
10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.	0,02	1			
		0,03	2			
		0,041	3			
		4				
20	Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.	0,044	1			
		0,03	2			
		3				
		4				
23	Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	0,017	1			
			2			
			3			
			4			
24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	0,048	1			
			2			
			3			
			4			
Realização	Meta central é o sucesso através da demonstração de competência da organização e de seus empregados.	0,041	1			
			2			
			3			
			4			

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### j) Análise das respostas por idade

Seguindo o padrão de nossa análise anterior, simulamos grupos por faixa etária, de forma a compreender as similaridades entre os mesmos. Segue tabela com a divisão final dos grupos utilizada para nossas análises:

Tabela 15 – Distribuição por Faixa Etária

Grupo	Faixa Etária em anos	Qtde Respondentes
1	21 a 29	24
2	30 a 37	64
3	38 a 45	32
4	46 a 55	15
		135

Fonte: Dados da Pesquisa

Realizamos o teste de comparação de médias “One Way ANOVA” com variâncias iguais assumidas no padrão “Scheffe”, com nível de variância de 0,05 e análises estatísticas descritivas.

Considerando o nível de 0,05 de significância descobrimos que algumas variáveis de valores se diferenciam entre os quatro grupos acima apresentados, quando consideramos a variável “Idade”.

O fator motivacional que encontramos divergência nesta análise de faixas etárias do Banco Beta foi o de “Preocupação com a Coletividade”, composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.

Observamos que o grupo de funcionários mais novos da instituição (grupo 01) e que representam quase a metade dos respondentes, diverge na visão da aplicação deste fator motivacional no Banco Beta, para os demais três grupos, que representam funcionários com até 55 anos de idade.

Ao detalhar quais os itens formaram este resultado, encontramos significância inferior a 0,05 para 03 variáveis cada para “Preocupação com a Coletividade” e “Autonomia”; e 01 variável cada para “Domínio”, “Bem-Estar” e “Realização”; em um total de 10 variáveis.

A variável de número 03 – “Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.” apresentou a maior divergência com outros grupos. O grupo 01 divergiu dos grupos 02, 03 e 04 com os índices de significância de 0,002, 0,038 e 0,030 respectivamente.

Outras duas variáveis que apresentaram divergência com mais de um grupo foram: 24 – “Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.” Aonde o grupo 01 divergiu dos grupos 02 e 04 com as significâncias de 0,006 e 0,017 respectivamente; e na variável 10 - “É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.” aonde o grupo 04 divergiu dos grupos 02 e 03 com as significâncias de 0,002 e 0,001 respectivamente.

**Tabela 16 – Diferenciação sobre conceitos de valores entre os grupos de Faixa Etária**

Variável	Descrição	Significância	Grupo de Faixa Etária			
			1	2	3	4
1	Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante	0,025	1			
			2			
			3			
			4			
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	0,017	1			
			2			
			3			
			4			
3	Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	0,002.0,038.0,030	1			
			2			
			3			
			4			
10	É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.	0,002 0,001	1			
			2			
			3			
			4			
14	Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	0,059	1			
			2			
			3			
			4			
16	Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos Outros	0,05	1			
			2			
			3			
			4			
24	Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	0,006.0,017	1			
			2			
			3			
			4			
29	Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	0,041	1			
			2			
			3			
			4			
30	Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.	0,035	1			
			2			
			3			
			4			
Coletividade	Valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade.	0,019.0,036.0,017	1			
			2			
			3			
			4			

Fonte: Dados da Pesquisa

### k) Síntese das análises realizadas

Como resultado das avaliações estatísticas do instrumento IPVO verificamos o compartilhamento das dimensões de “Autopromoção” através do fator motivacional “Prestígio” e da dimensão de “Autotranscendência” através do fator motivacional “Preocupação com Coletividade”, o que nos demonstra não estarem em conflito na visão dos respondentes, ao contrário, apresentariam complementaridade.

Observamos que as percepções destes fatores não se diferenciaram também nas análises de gênero, local de trabalho e tempo de empresa. Encontramos diferenciação em relação à percepção destes fatores no quesito idade, sendo a maior divergência encontrada no grupo de funcionários mais novos (21 a 29 anos de idade). Este grupo chegou a divergir em 09 variáveis frente aos demais grupos, inclusive em outros fatores motivacionais.

#### 5.2.3.2 Análise das respostas para o formulário IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000).

Analizamos os resultados obtidos com a amostra de funcionários de agências para identificar quais os fatores apresentaram os principais compartilhamentos.

**Tabela 17 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais - Total da Amostra.**

<b>Fator do IVO Tamayo, Mendes e Paz (2000)</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
<b>HIERARQUIA</b>	4,62	0,78	4,70	5,00
<b>CONSERVADORISMO</b>	4,22	0,93	4,40	5,00
<b>DOMINIO</b>	4,11	0,89	4,13	3,00
<b>AUTONOMIA</b>	4,08	0,98	4,00	4,00
<b>IGUALITARISMO</b>	3,89	0,87	3,86	4,00
<b>HARMONIA</b>	3,53	1,21	3,50	3,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

O questionário IVO nos permite avaliar dois tipos de valores, o primeiro denominado “Real” aonde se avalia quanto cada valor é percebido pelo respondente como praticado na realidade atual da organização; e o segundo denominado “Desejável” sobre a percepção de quanto cada valor deveria ser importante para a organização.

Vamos nos ater sobre o tipo de valor “Real” de forma a relacionar os resultados aqui obtidos com os resultados provenientes da análise sobre os valores compartilhados encontrados em sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta.

Considerando-se que o instrumento mede a escala de importância sobre os valores que são praticados na organização, todas as médias obtidas para os valores ficaram entre “3,53” e “4,62”; significando que todos os fatores foram considerados como “Importantes” pelos respondentes. Mesmo as menores modas obtiveram nota “3,0” para os fatores “Domínio” (embora este valor tenha ficado em 3º lugar) e “Harmonia”. As medianas tiveram valores entre “3,50” e “4,70”.

Vamos conduzir nossas análises de maneira a compreender melhor quais podem ter sido as razões de diferenciação para as notas atribuídas e seu relacionamento com as pesquisas anteriores.

#### **a) Fator motivacional “Hierarquia”**

O principal fator do IVO percebido pelos funcionários pesquisados foi o fator “Hierarquia”. Vamos abrir abaixo todos os itens que compõe este fator para buscar maiores indícios da escolha.

**Tabela 18 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Hierarquia”.**

Fator	Descrição	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
ivo_28	Proteção ao meio ambiente	5,20	1,10	6,00	6,00
ivo_27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	5,18	1,13	5,50	6,00
ivo_18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	5,03	1,01	5,00	6,00
ivo_17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	4,83	1,00	5,00	5,00
ivo_20	Respeito aos níveis de autoridade	4,66	1,17	5,00	5,00
ivo_10	Tradição de respeito às ordens	4,39	1,15	4,00	5,00
ivo_22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	4,33	1,25	4,00	4,00
ivo_09	Preservação dos costumes vigentes da organização	4,27	1,22	4,00	5,00
ivo_19	Controle do serviço executado	4,26	1,13	4,00	4,00
ivo_24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	4,08	1,13	4,00	4,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Importante notar que apenas três itens entre todos os trinta e seis que compõe o questionário, tiveram média superior a 5,0. Todos os três fazem parte do fator “Hierarquia”, o que nos sugere um nível de importância diferenciada frente aos demais.

Os dois primeiros itens escolhidos, cujas notas (5,20 e 5,18) ultrapassam o conceito de “Importante” em direção a “Extremamente Importante”, estão ligados à proteção ao Meio Ambiente.

Os autores descreveram o ponto sob o qual todas as empresas devem definir seu tipo de relacionamento com o meio físico e social, a adoção de valores que visam à harmonia com a natureza, com uma tentativa de acomodamento harmonioso em seu meio ambiente e, por conseguinte a preocupação com a proteção da natureza (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).



No entanto os autores ressaltaram estes pontos no fator “Harmonia” e não para o fator analisado neste item.

Concordamos com a categorização proposta pelos autores, e entendemos que possa ter ocorrido um erro na transcrição dos resultados do trabalho. Desta forma, independente do fator motivacional ao qual o item foi elencado, suas respostas nos dois itens se alinham com os resultados obtidos na categoria “Proteção Ambiental”, utilizada na análise dos valores compartilhados, aonde foram encontradas dezessete citações em sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta. Também reforçam o valor esposado pelo banco sobre este item.

A terceira maior média encontrada, com nota “5,03”, está relacionada ao respeito a regras e normas determinadas pela organização. Considerando-se que os respondentes fazem parte do corpo de funcionários das agências do banco, fora do prédio da Matriz, o cumprimento das regras e normas é fundamental para o bom funcionamento da organização, tanto na prevenção de fraudes como na manutenção da imagem institucional.

Podemos relacionar estas assertivas com nossas análises de valores compartilhados em sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta, referindo-se ao fator motivacional “Conformidade”. Quando consideramos o mercado em que o Banco Beta atua, a preocupação com aderência as normas internas e externas é um ponto muito importante para uma instituição financeira.

Os demais itens encontrados neste grupo remetem à questão do cumprimento de ordens, controle e avaliação de tarefas, do respeito às posições e cargos de autoridade da organização,

podem ser avaliados em relação a distancia da matriz, assim como a aderência às normas, essencial em uma instituição financeira.

### b) Fator motivacional “Conservadorismo”

A segunda maior média do IVO encontrada foi o fator “Conservadorismo”. Segundo os autores são enfatizados neste fator os interesses do grupo referindo-se a conservação dos usos, costumes e estruturas de poder. Enfatiza-se também a manutenção do status quo na organização e da interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e tradições da empresa (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

**Tabela 19 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Conservadorismo”**

Fator	Descrição	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda
ivo_07	Fidelidade à organização	4,66	1,25	5,00	6,00
ivo_08	Segurança de pessoas e bens	4,53	1,23	4,50	6,00
ivo_16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	4,16	1,27	4,00	5,00
ivo_02	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	4,00	1,25	4,00	4,00
ivo_11	Clima de ajuda mútua	3,78	1,28	4,00	4,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

O item de média mais alta neste fator trata da fidelidade do funcionário à organização.

Podemos ligar este resultado a diversas práticas possíveis realizadas pela organização.

Podemos sugerir que estejam ligadas as citações mencionadas em dois valores encontrados em nossa análise dos compartilhados:

- “Respeito” – onde o Banco Beta esteve presente na classificação das “100 Melhores Empresas Para se Trabalhar na América Latina”, aonde se aborda questões como justiça e cordialidade no ambiente de trabalho, credibilidade da empresa, orgulho em trabalhar nela, imparcialidade nas promoções, remuneração, benefícios, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, e desenvolvimento profissional.

- “Relacionamento com os Stakeholders” – onde o Banco Beta incentiva o engajamento de seus funcionários em causas sociais e no incentivo a práticas esportivas e de saúde.

Dois itens deste grupo, referentes a relacionamento amistoso e clima de ajuda mútua entre os empregados podem nos remeter ao valor esposado oficialmente pelo Banco Beta, denominado “Trabalho em Equipe”. Conforme discutimos anteriormente, questionamos se realmente se trata de um valor, estando mais relacionado a uma prática de trabalho.

Em nossas análises de compartilhamento mediante sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta encontramos citações de funcionários de agências, ressaltando a importância do trabalho em equipe como forma multiplicadora dos resultados finais e de que esta prática traz resultados de sucesso para a organização, resultados estes, maiores do que o trabalho individual. Estes resultados encontrados são reforçados neste questionário, aonde foram considerados como “Importante”, embora sem conquistar uma média alta.

### **c) Fator motivacional “Domínio”**

**Tabela 20 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Domínio”**

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
ivo_31	Busca de melhor posição no mercado	4,83	1,05	5,00	5,00
ivo_34	Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços	4,64	1,18	5,00	6,00
ivo_35	Êxitos nos empreendimentos organizacionais	4,60	1,06	5,00	4,00
ivo_32	Conquista de clientes em relação a concorrência	4,53	1,12	5,00	5,00
ivo_33	Manutenção da superioridade em relação ao mercado	4,40	1,20	5,00	5,00
ivo_36	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas	4,30	1,07	4,00	4,00
ivo_21	Capacidade de influenciar pessoas na organização	4,04	1,14	4,00	4,00
ivo_23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	3,61	1,28	3,00	3,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

De acordo com nossas análises anteriores, a presença do fator motivacional “Domínio” também teve sua importância representada nesse questionário. Este fator se alinha com os valores espousados pelo banco e com o compartilhamento encontrado nas citações em sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta.

A colocação deste item em terceiro lugar pode reforçar nossa opinião de que, embora a busca de melhor posição no mercado, assim como conquistar clientes, ter êxito nos negócios e manter posição destacada no mercado frente à concorrência sejam metas importantes e identificadas para o Banco Beta, os funcionários entendem que não devam ser atingidas a qualquer custo. Destaca-se aqui, por exemplo, a importância da proteção ambiental como fator mais importante, fato pelo qual teria aparecido em primeiro lugar como resultado da aplicação deste questionário.

#### **d) Fator motivacional “Autonomia”**

O Fator motivacional “Autonomia” se alinha com os valores esposados pelo banco, e com o compartilhamento encontrado nas citações em sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta.

**Tabela 21 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Autonomia”**

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
ivo_05	Busca constante de informação e novidades	4,39	1,15	4,00	4,00
ivo_01	Capacidade de inovar na organização	4,17	1,17	4,00	3,00
ivo_04	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	3,92	1,32	4,00	3,00
ivo_03	Introdução de novidades no trabalho	3,86	1,28	4,00	4,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme as médias observadas nesta categoria, o entendimento do grupo de funcionários das agências é de que se trata de um item “Importante”. Compreende-se que a instituição cria um ambiente propício para a inovação e busca de novidades, com abertura para que o funcionário possa expor suas opiniões e dar sugestões sobre o trabalho.

Este item corrobora com algumas citações destacadas em nossas análises anteriores onde o banco é reconhecido pelo lançamento de novos produtos e serviços, assim como novas idéias no tratamento de parceiros de trabalho.

#### **e) Fator motivacional “Igualitarismo”**

Conforme as médias observadas nesta categoria, o entendimento do grupo de funcionários das agências é de que se trata de um item “Importante”, conforme as medianas encontradas próximas da nota “4,0”. Suas médias ficaram abaixo desta nota.

**Tabela 22 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Igualitarismo”**

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
ivo_06	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	4,42	1,17	4,00	4,00
ivo_25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	4,07	1,20	4,00	4,00
ivo_12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	3,97	1,16	4,00	4,00
ivo_13	Tratamento proporcional ao mérito	3,76	1,11	4,00	3,00
ivo_26	Complementariedade de papéis entre organizações	3,76	1,23	4,00	3,00
ivo_14	Oportunidades iguais para todos os empregados	3,71	1,27	3,50	3,00
ivo_15	Imparcialidade nas decisões administrativas	3,56	1,41	4,00	4,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Encontramos para o fator motivacional “Igualitarismo” alinhamento com os valores esposados pelo banco e com o compartilhamento encontrado nas citações em sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta, conforme mencionado a seguir.

Podemos mencionar para este alinhamento as citações encontradas na categoria “Relacionamento com os Stakeholders” onde o Banco Beta afirma sua preocupação com o desenvolvimento da sociedade em que se insere, através da união das necessidades da organização e das demais organizações que atuam como partes interessadas de seus negócios, e do fato de que suas ações não serão isoladas, pois requerem a participação de todas as organizações envolvidas.

Em referência ao item de oportunidades iguais para todos os empregados, podemos citar a categoria “Respeito”, onde o Banco Beta mediante seu programa de diversidade procura realizar ações inclusivas, buscando o equilíbrio entre os grupos que trabalham em seu quadro de funcionários.

**Tabela 23 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – “Harmonia”**

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>
ivo_30	Atuação conjunta com outras empresas	3,64	1,29	4,00	3,00
ivo_29	Intercâmbio com outras organizações	3,42	1,32	3,00	3,00

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme mencionado anteriormente, mesmo no item “Harmonia” onde tivemos as menores médias do questionário, a posição do grupo de funcionários das agências está indicando serem valores “importantes” nas práticas da organização.

Observamos que as médias deste grupo ficaram entre o piso desta faixa da escala (nota 3,0). Suas modas também ficaram neste patamar. As assertivas deste grupo se identificam com os itens 25 e 26 do fator anterior, desta forma entendemos haver o espousamento por parte do Banco Beta, conforme citado na categoria “Relacionamento com os Stakeholders”.

O Banco Beta indica que suas ações não serão isoladas, pois requerem a participação de todas as organizações envolvidas na busca da satisfação das suas necessidades e da sociedade como um todo.

#### **f) Análise da amostra do grupo de funcionários de agências – por Gênero**

Para esta análise, separamos os grupos em: homens, grupo “1”, e mulheres, grupo “2”. Obtivemos a quantidade de 65 homens participantes e 25 mulheres no total da amostra.

Observando o grupo masculino, notamos que as colocações dos fatores são exatamente iguais a do grupo completo. Considerando-se que este grupo representa 72,2% sobre o total de respondentes, o peso de suas médias foi preponderante na determinação das médias finais,

principalmente porque, excetuando-se o fator domínio, todos os demais fatores tiveram maiores médias no grupo feminino.

No grupo feminino verificamos apenas uma inversão nos valores “Domínio” e “Autonomia” frente ao grupo masculino e, por conseguinte, para o resultado global.

**Tabela 24 – Hierarquia dos Fatores Motivacionais – gênero**

Homens				Mulheres			
Fator	Qtde Pessoas	Média	Desvio Padrão	Fator	Qtde Pessoas	Média	Desvio Padrão
HIERARQUIA	65	4,60	0,74	HIERARQUIA	25	4,68	0,88
CONSERVADORISMO	65	4,22	0,89	CONSERVADORISMO	25	4,25	1,05
DOMINIO	65	4,15	0,83	AUTONOMIA	25	4,13	1,00
AUTONOMIA	65	4,07	0,98	DOMINIO	25	4,02	1,02
IGUALITARISMO	65	3,87	0,84	IGUALITARISMO	25	3,95	0,94
HARMONIA	65	3,47	1,24	HARMONIA	25	3,70	1,13

Fonte: Dados da Pesquisa.

Esta inversão no grupo feminino não ratifica nossa análise realizada para o questionário IPVO, onde o público feminino avaliou como de maior similaridade na organização os itens de autopromoção, como “Domínio” e “Realização”. No caso do IVO, o fator “Domínio” não recebeu o mesmo grau de importância, embora sua nota tenha o significado de “Importante” para o grupo.

Realizamos o “Teste T” para amostras independentes, considerando o nível de 0,05 de significância, e descobrimos que os valores não se diferenciam para os dois grupos quando consideramos a variável “Gênero”.

Desta forma consideramos que ambos os gêneros têm a mesma percepção de importância para estes valores.



### g) Análise das respostas por local de trabalho

Nossa mostra teve aplicação apenas no público de agências, diferentemente a aplicação realizada no IPVO que também contemplava os funcionários da matriz do Banco Beta. O questionário não gerou informações suficientes para maiores análises sobre este item.

### h) Análise das respostas por Cargo

Não se justifica a realização de análises para esta variável, considerando-se que 90,0% da amostra (81 respondentes) possuem o cargo de gerente. O segundo lugar foi o item outros cargos com 6,7% (06 respondentes) e por último o cargo de superintendente com 3,3% (03 respondentes).

### i) Análise das respostas por tempo de empresa

Para esta análise, simulamos grupos por tempo de casa, de forma a compreender as similaridades entre os mesmos. Segue tabela com a divisão final dos grupos utilizada para nossas análises:

**Tabela 25 – Distribuição por Tempo de Empresa.**

Faixa Etária	Qtde Respondentes
0 a 6 anos	37
7 a 14 anos	32
15 a 21	14
acima 22	7
	90

Fonte: Dados da Pesquisa.

Realizamos o teste de comparação de médias “One Way ANOVA” com variâncias iguais assumidas no padrão “Scheffe”, com nível de variância de 0,05 e análises estatísticas descritivas.

Considerando o nível de 0,05 de significância descobrimos que as variáveis de valores não se diferenciam entre os quatro grupos acima apresentados, quando consideramos a variável “Tempo de Casa”.

#### **j) Análise das respostas por idade**

Seguindo o padrão de nossa análise anterior, simulamos grupos por faixa etária, de forma a compreender as similaridades entre os mesmos. Segue tabela com a divisão final dos grupos utilizada para nossas análises:

**Tabela 26 – Distribuição por Faixa Etária**

<b>Grupo</b>	<b>Faixa Etária</b>	<b>Qtde Respondentes</b>
1	22 a 29	12
2	30 a 32	31
3	33 a 39	30
4	40 a 49	17
Total		90

Fonte: Dados da Pesquisa

Realizamos o teste de comparação de médias “One Way ANOVA” com variâncias iguais assumidas no padrão “Scheffe”, com nível de variância de 0,05 e análises estatísticas descritivas.

Considerando o nível de 0,05 de significância descobrimos que algumas variáveis de valores se diferenciam entre os quatro grupos acima apresentados, quando consideramos a variável “Idade”.

O fator motivacional que encontramos divergência nesta análise de faixas etárias do Banco Beta foi o de “Hierarquia”, composto por valores que indicam a relevância dos papéis hierárquicos na distribuição de recursos e de poder, de forma a garantir o comprometimento dos membros da empresa com sua missão. Estes valores enfatizam a legitimidade da definição e distribuição hierárquica dos recursos e papéis sociais na organização. (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Observamos que os dois grupos de funcionários com idade nas faixas de 30 a 32 anos de idade (grupo 2) e 33 a 49 anos de idade (grupo 3) foram os que mais apresentaram divergências quanto ao fator motivacional “Hierarquia”, e representavam juntos 67% da amostra dos respondentes, totalizando 61 pessoas.

Os dois grupos citados, 2 e 3, divergem no ponto de vista de quatro valores sobre um total de 10 valores que compõe o fator motivacional citado. Levando-se em consideração que constam dois valores relativos à natureza (que não foram objeto de divergência para estes grupos), temos um total de 08 valores estritos ao contexto de controle de tarefas, respeito às tradições, costumes, regras e autoridade. Desta forma estes dois grupos divergem em 50% dos valores que compõe o fator motivacional citado.

Além das divergências dos grupos 2 e 3, tivemos também no item “Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos”, divergência entre o grupo 1 ( faixa etária de 22 a 29 anos de idade) e o grupo 3.

**Tabela 27 – Diferenciação sobre conceitos de valores entre os grupos de Faixa Etária**

Variável	Descrição	Significância	Grupo de Faixa Etária			
			1	2	3	4
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	0,035	1			
			2			
			3			
			4			
19	Controle do serviço executado	0,015	1			
			2			
			3			
			4			
20	Respeito aos níveis de autoridade	0,037	1			
			2			
			3			
			4			
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0,045 0,044	1			
			2			
			3			
			4			
HIERARQUIA	valores que indicam a relevância dos papéis hierárquicos na distribuição de recursos e de poder de forma a garantir o comprometimento dos membros da empresa com sua missão	0,042	1			
			2			
			3			
			4			

Fonte: Dados da Pesquisa

### k) Síntese das análises realizadas

Como resultado das avaliações estatísticas do instrumento IVO, os dois principais itens encontrados no fator motivacional “Hierarquia”, que apresentou o maior compartilhamento na pesquisa, foram ligados à preocupação com o meio ambiente, que segundo a descrição de fatores motivacionais dos próprios autores deveria constar como “Harmonia”, estando ligado à dimensão de “Autotranscendência”.

O segundo fator motivacional encontrado foi “Conservadorismo”, que apresenta a preocupação dos respondentes com a conservação dos usos e costumes, em especial a assertiva de fidelidade do funcionário à organização.

O fator “Domínio” foi encontrado em terceiro lugar em importância para os respondentes, não se distanciando dos resultados obtidos no instrumento IPVO, demonstrando que a conquista de clientes e o êxito nos negócios, com posição de destaque no mercado continua sendo ponto importante para os funcionários.

Observamos que as percepções destes fatores não se diferenciaram também nas análises de gênero e tempo de empresa. O fator motivacional que encontramos divergência nesta análise de faixas etárias foi “Hierarquia”, composto por assertivas que indicam a relevância dos papéis hierárquicos na distribuição de recursos e de poder. As maiores divergências foram encontradas nos grupos de idades entre 30 a 32 anos e 33 a 49 anos.

Mantemos nossa análise de ausência de conflito entre as dimensões de “Autotranscendência” e “Autopromoção” para este instrumento.

#### **5.2.4 Análise das respostas obtidas nas questões abertas realizadas em conjunto com a aplicação dos instrumentos IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e IPVO de Oliveira e Tamayo (2004).**

Realizamos análise das duas questões com respostas abertas que compunham a parte final da pesquisa realizada com o grupo de 90 respondentes que trabalham nas agências do Banco Beta.

No texto, realizamos uma afirmação para reflexão do participante: “É possível existir nas organizações, práticas que visam ações como: Filantropia / Autotranscendência, ou seja, compreensão e aceitação dos outros, preocupação com o bem estar de outros e da natureza, interesse teórico e prático pela felicidade das pessoas. Citando como exemplo de valores:

Tolerância, Justiça social, Igualdade e Proteção do Meio ambiente; Benevolência, ou seja, interesse e preocupação com o bem estar de pessoas íntimas. Citando como exemplo de valores: Ajuda, Honesto e Não Rancoroso”.

Seguem as perguntas realizadas e as respectivas análises:

**Questão um - Quais são as práticas e políticas no banco que você conhece que traduzem estes itens acima?(não consulte nenhum documento e não pergunte a ninguém. Queremos saber apenas as práticas que você se lembra). Qual sua opinião sobre estas práticas?**

Obtivemos 75 respostas, representando 83% de participação sobre o total de pessoas que participaram da pesquisa completa (90 questões no formato “livre escolha”).

Elencamos as principais práticas adotadas pelo Banco Beta na visão dos respondentes, relacionando-as com as categorias utilizadas nas análises dos valores esposados e compartilhados tratados anteriormente. Alteramos os nomes oficiais utilizados pelo Banco Beta, visando à proteção de sua identidade.

a) Categoria “Preocupação com a Coletividade”.

Este tema recebeu o maior número de citações, em um total de 81 menções. As citações demonstram inclusive o conhecimento dos funcionários dos nomes oficiais dos programas adotados pelo banco, o que demonstra uma forte divulgação interna das práticas adotadas pela instituição.

Os principais programas mencionados foram o de melhoria de escolas públicas que requer o engajamento dos funcionários do banco, seguido pela ação ligada aos produtos e financiamentos desenvolvidos para incentivar projetos sociais (e ambientais também), qualificação da mão de obra, melhoria na qualidade de vida de grupos diversos (deficientes físicos) e outros.

O terceiro item mais citado está ligado ao direcionamento do imposto de renda pago por funcionários e clientes a projetos escolhidos e triados pelos funcionários do banco, para melhoria de comunidades necessitadas.

As demais menções realizadas (21 citações) abordaram a preocupação com a terceira idade, campanhas filantrópicas de emergência a necessitados, políticas adotadas para proteção contra a exploração infantil e de mão de obra escrava, direcionamento de investimentos para empresas socialmente responsáveis, tratamento diferenciado para o público universitário e pessoas de baixa renda, e cuidados diferenciados na movimentação de contas correntes, buscando evitar práticas ilegais de lavagem de dinheiro e prostituição.

Observamos que as menções realizadas pelos respondentes confirmam nossas análises realizadas sobre os valores esposados, sobre as citações encontradas em sites na internet, documentos e publicações internas do Banco Beta; inclusive citando ações que não havíamos encontrado em nossas pesquisas, provavelmente por serem de uso interno da organização, com acesso mais restrito. Transcrevemos 02 citações a seguir:

A importância do papel de uma corporação na condução de melhorias na sociedade e meio ambiente, mediante disseminação de novos conceitos aos seus funcionários, clientes e outras empresas:

É de suma importância a participação ativa das grandes corporações na melhoria da sociedade e do meio ambiente na qual está inserida, pois elas possuem melhores condições de darem o incentivo inicial para a grande mudança no comportamento das pessoas. Essas práticas servem de exemplo aos funcionários, clientes, às outras empresas e para sociedade como um todo. (DADOS DA PESQUISA).

Citação sobre a preocupação social do banco com pessoas da terceira idade:

A política de tratamento e valorização do idoso [...] Minha opinião quanto esta prática, é que nossa organização consegue dar valor a experiência, conhecimento à pessoas que estão à margem de atividades profissionais, portanto não são tão interessantes neste mercado. Creio ser um reconhecimento sem acoplar um interesse financeiro. É um exemplo. (DADOS DA PESQUISA).

**Tabela 28 – Tabela de citações sobre o tema “Preocupação com a Coletividade”.**

Tema Abordado	Quantidade de Citações
Projeto Escola Beta	25
Produtos e Financiamentos Sócio Ambientais	19
Amigo Beta	16
Programa de Valorização da Terceira Idade	6
Trabalho infantil e trabalho escravo	4
Campanhas Doação (Tsunami, Agasalho, Latas alumínio)	3
Fundo Investimento em empresas responsáveis	2
Preocupação com Ruas Próximas do banco	2
Programa Universitário	1
Software Pessoas Deficiência Visual	1
Microcrédito	1
Política contra práticas ilegais (Lavagem dinheiro, prostituição)	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

#### b) Categoria “Proteção Ambiental”

Observamos que os funcionários participantes, independente de estarem próximos a matriz do Banco Beta, percebem as ações da instituição voltadas para o foco ambiental e em nossa opinião, o esposamento deste tema. Identificamos 48 citações sobre esta categoria.



As citações demonstram o apoio ao uso de material reciclado, aonde foi enfatizada a experiência na utilização do papel. O padrão oficial de papel utilizado em todos os documentos internos e para clientes é o reciclado. Receberam diversas citações o tema responsabilidade ambiental como um todo, independente da forma de sua aplicação. Os funcionários pesquisados declaram sua percepção de que a instituição possui efetivamente esta preocupação.

Outro ponto bastante ressaltado foi a intenção da organização na utilização de políticas internas de incentivo ao meio ambiente, como a instituída na avaliação de concessão de crédito para clientes. Se os critérios não forem cumpridos, a linha não é concedida ao cliente, mesmo que gere impacto financeiro com a perda da operação.

Um ponto levantado por dois respondentes foi o programa de coleta seletiva de lixo que está sendo implantado pelo Banco Beta em todas as suas agências no Brasil. Transcrevemos 02 citações a seguir:

A preocupação com o meio ambiente era visível para este funcionário antes dele fazer parte da organização. Menciona o papel do banco como condutor de mudanças no mercado financeiro.

Apesar de trabalhar no Banco Beta há apenas 45 dias, sempre tive conhecimento das boas práticas desta organização e do Grupo Beta como um todo, exemplo disso trabalhar com papel reciclado, visando um bem-estar no futuro de nossos filhos em geral, as próximas gerações que virão pela humanidade [...] Essas práticas definem bem a sustentabilidade do Grupo e qual a diferença que o Grupo Beta busca concretizar no mercado financeiro. Além disso, serve como uma semente que é plantada e basta ser geminada para render frutos no futuro. (DADOS DA PESQUISA).

Nesta citação o funcionário destaca que no futuro aqueles que não seguirem as práticas corporativas socialmente responsáveis terão dificuldades em gerar o lucro necessário a sua sustentabilidade.

Respeito e preservação do meio ambiente e de práticas corporativas socialmente responsáveis. Estas políticas fazem parte de visão de que no futuro a lucratividade inerente ao negócio tende a diminuir para aqueles que não aderirem a elas. De qualquer modo, refletem visão responsável e de efeitos multiplicadores positivos. (DADOS DA PESQUISA).

**Tabela 29 – Tabela de citações sobre o tema “Proteção Ambiental”**

Tema Abordado	Quantidade de Citações
Utilização de Material e Papel Reciclado	17
Responsabilidade Ambiental	15
Política Crédito Sócio Ambiental	14
Coleta Seletiva de Lixo	2

Fonte: Dados da Pesquisa.

c) Categoria “Respeito”.

Encontramos 58 citações para esta categoria. As ações do Banco Beta foram reconhecidas pelos respondentes como uma preocupação com o bem estar dos funcionários.

Exclusivamente o valor “Respeito” foi mencionado 10 vezes pelos respondentes, independente do tipo de citação.

Como principais pontos destacados, a adoção de políticas inclusivas dos públicos diversos da sociedade, tanto na admissão como no tratamento aos funcionários existentes na empresa (11 citações), além das menções específicas para deficientes físicos (12 citações), afro-descendentes e outras etnias (06 citações).

Um serviço criado há menos de dois anos foi mencionado (06 citações), trata-se de uma orientação gratuita nos campos psicológico, jurídico e terapêutico (entre outros) prestado através de telefone.

Foram mencionados inclusive, os benefícios administrados pela política de recursos humanos do Banco Beta, que complementam as obrigações previstas em lei, como creche, por exemplo. Ressalte-se um plano de saúde privado, apoio na concessão de bolsa de estudos para graduação, reembolso de academia de ginástica e seu plano de previdência privada.

**Tabela 30 – Tabela de citações sobre o tema “Respeito”**

Tema Abordado	Quantidade de Citações
Política Contratação Deficientes físicos	12
Diversidade	11
Política Contratação Afro descendentes e etnias	6
Atendimento psicológico, jurídico e terapeutico a funcionários	6
Bem Estar Funcionário	3
Academia Ginástica	3
Política respeito as Mulheres	2
Política respeito a opção sexual	2
Política Contratação Pessoas mais velhas	1
Benefício RH Plano Saude, Bolsa Faculdade, Previdencia	1
Auxílio Creche	1

Fonte: Dados da Pesquisa.

d) Categoria Valores Oficiais Esposados.

Encontramos 33 citações diretas aos valores oficiais esposados pelo Banco Beta. O assunto “valores corporativos” foi mencionado 03 vezes, o item respeito foi o mais citado (10 vezes) dentre todos os valores e recebeu destaque no item anterior. Profissionalismo foi o segundo mais citado, com 08 menções. Trabalho em Equipe e Integridade receberam 06 menções cada.

Alinhados aos valores expostos, podemos registrar a menção da postura ética do banco em seus negócios (04 citações) e sua postura de justiça (01 citação). Transcrevemos 03 citações que destacaram os valores corporativos:

A geração de lucro do banco continua sendo prioritária, no entanto com uma visão social atrelada aos valores do banco.

[...] entendo que o banco não está só pensando em ganhar lucros, mas ganhar de uma forma correta, respeitando os seus valores como instituição e gerando lucros aos seus acionistas, trabalhando de uma forma correta com a sociedade perceba esse valor do banco. (DADOS DA PESQUISA).

Nova citação sobre a importância da geração de lucros, respeitando-se os valores da organização:

[...] Acho o maior diferencial do Banco, onde saímos do nicho que só visa absolutamente o lucro (resultado), passando a estimular o resultado sem esquecer dos valores que são praticados pelo Banco. (DADOS DA PESQUISA).

Nesta citação o funcionário menciona a dificuldade em obter o lucro da forma correta, atendendo as necessidades dos clientes, dentro dos valores organizacionais. Ressalta que muitas vezes o cumprimento de metas gera pressão contrária a este fim.

A organização (macro) prega valores similares, mas sempre digo que trabalhar em banco é como se cada um estivesse numa pequena ilha (agência) e a superintendência daquela região é o que realmente prevalece. Sei da dificuldade em tornar-se única ou similar as práticas desejadas (como pode acontecer, por exemplo, numa IBM onde a maioria das pessoas trabalham num mesmo espaço físico), mas há o agravante para o sistema financeiro sobre o tipo de serviço/produto oferecido. A prioridade, cada vez mais forte, de cumprirem-se metas e mais metas, quase impossibilita que as pessoas trabalhem felizes, isto porque muitas vezes as metas traçadas pelo banco não são as mesmas desejadas pelos clientes e aí começa uma corrente contrária e difícil de se transpor. (DADOS DA PESQUISA).

e) Categoria “Realização”

Menções foram feitas para a preocupação do Banco Beta no foco, preocupação com um atendimento exemplar e satisfação do cliente, assim como na excelência dos serviços prestados a este, em um total de 04 citações.

f) Categoria “Domínio”

Menções feitas às iniciativas e adoção de práticas de liderança no mercado e na propagação de boas práticas sociais. Transcrevemos 03 citações a seguir:

Funcionário cita as ações do Banco Beta como iniciativas que servem como exemplo para as pessoas e outras organizações.

[...] Considero muito importante tais práticas, que viram exemplo e se propagam para outras instituições e pessoas também, criando uma cadeia de ações que estimula o desenvolvimento da comunidade no sentido mais puro. Uma comunidade bem desenvolvida é a base ou alicerce de um país bem sucedido, onde possam atuar empresas bem sucedidas. Portanto as boas práticas não são apenas jogadas de marketing e sim a SUSTENTABILIDADE para o crescimento dos negócios. (DADOS DA PESQUISA).

Nova citação sobre o papel diferenciado que o Beta busca alcançar no mercado financeiro:

O Banco estuda os projetos socioambientais [...] Essas práticas definem bem a sustentabilidade do Grupo e qual a diferença que o Grupo Beta busca concretizar no mercado financeiro. Além disso, serve como uma semente que é plantada e basta ser geminada para render frutos no futuro. .( DADOS DA PESQUISA).

Nova citação sobre o papel da organização, como decorrência do engajamento de seus funcionários, que é o de influenciar a sociedade na construção de um mundo melhor através das mudanças de atitude de cada um:

[...] Eu acredito que é muito importante a empresa ter tais preocupações e passar aos funcionários a importância da participação individual de cada, tornando uma equipe forte e gerando poder de decisões e influência junto a sociedade, não devemos apenas esperar os resultados, mas sim participar e contribuir para termos um mundo melhor, porque também depende de nossas atitudes. O banco, assim como qualquer empresa é responsável pela formação e contribuição do meio onde deseja viver, atuar e prosperar, o futuro que desejamos também depende de nossas ações de hoje. (DADOS DA PESQUISA).

g) Categoria “Relacionamento com os Stakeholders”

Menção foi feita para a valorização das partes interessadas, parceiros e funcionários do banco (01 citação).

**Questão dois - Sobre os mesmos itens, você se lembra de alguma prática ou política no banco, exclusiva para o segmento de Pessoas Jurídicas? Cite? Qual sua opinião sobre estas práticas?**

Obtivemos um número de respostas menor do que para a questão anterior, 70 respostas, representando 78% de participação sobre o total de pessoas que participaram da pesquisa completa (90 questões no formato “livre escolha”).

Adotamos os mesmos procedimentos utilizados na análise da questão anterior. Alteramos os nomes oficiais utilizados pelo Banco Beta, visando à proteção de sua identidade.

Observamos que ao responder esta questão, os participantes buscaram práticas efetivas do Banco Beta que são destinadas às pessoas jurídicas, como os financiamentos sócio-ambientais (39 citações), a política de risco e crédito sócio-ambiental (09 citações), além de 04 citações genéricas relativas a um programa de sustentabilidade do Beta.

A menção de que esta política de financiamentos socioambientais representa a adoção de práticas que influenciarão a todo o mercado, indicando uma posição de liderança ao Banco Beta:

Linhas de Financiamentos socioambientais, que no meu ponto de vista o Banco está antecipando a tendência de mercado, inclusive incentivando os seus concorrentes [...] minha opinião é que o banco esta no caminho certo para uma mudança de postura da sociedade. (DADOS DA PESQUISA).

Analisando estas respostas entendemos que os funcionários visualizam na adoção de políticas de avaliação de risco e concessão de crédito, praticado na concessão de financiamentos de projetos socioambientais, a forma pela qual a instituição contribuirá para a proteção do meio

ambiente e para que seja feita a justiça social. Os produtos bancários poderiam instrumentalizar a intenção corporativa de cooperação com a sociedade e meio ambiente, mediante funcionários engajados nesta intenção, conforme mencionado por um respondente sobre a importância do papel do banco para a melhoria do mundo “O grande desafio não é simplesmente ser o melhor banco do mundo, mas sim ser o melhor banco para o mundo, é continuar pensando no próximo, pois sempre vivemos em função de alguém para alguém” (DADOS DA PESQUISA).

Outros itens mencionados foram a preocupação na política de abertura de conta corrente para empresas que utilizem mão de obra infantil ou degradem a natureza (madeireiras) com 03 citações, repasses governamentais do BNDES (02 citações) e a iniciativa de microcrédito uma única vez.

Encontramos 06 citações de pessoas que responderam as questões, porém não se recordaram de práticas adotadas pelo banco sobre o assunto. Destes, 04 respondentes haviam se referido na questão um sobre práticas de valorização da terceira idade, campanhas de doação e atendimento psicológico e jurídico a funcionários. Outras duas respostas foram genéricas, sem interpretação definida.

## **6 CONCLUSÃO**

Os resultados desta pesquisa mostraram a possibilidade da aplicação de metodologia qualitativa e quantitativa nos estudos de valores compartilhados.

Os resultados também nos mostraram que a relação encontrada ente os valores organizacionais de Autotranscendência e os valores organizacionais de Autopromoção na instituição pesquisada, não é de conflito, mas de complementaridade.

Observamos desde a década de 90 (século XX) um aumento no nível da concorrência dentro do segmento bancário, acirramento decorrente da estabilidade econômica no país, do estreitamento dos ganhos de épocas anteriores e da entrada de instituições estrangeiras (intencionalmente facilitada pelo governo para o aumento da competitividade no setor), levando a uma corrida rumo ao aumento da produtividade mediante investimentos pesados em novas tecnologias de informação e queda no número de empregados do setor (BARBACHAN E FONSECA, 2004).

Neste período, as instituições financeiras passaram a adotar ações estruturadas voltadas para a responsabilidade social empresarial, justificadas em termos do bem comum e ao mesmo tempo atendendo a interesses inerentes ao campo (VENTURA, 2005).

A questão em voga é a transformação dessa prática social em um novo valor social, capaz de contribuir com a legitimidade das organizações bancárias no Brasil (VENTURA, 2005).



Neste novo cenário, podemos nos perguntar se estamos diante de uma nova forma de “fazer banco”, e se seria este um momento histórico de alteração na forma de atuação das organizações bancárias.

A importância desta nova forma de atuação das instituições bancárias reside no fato de serem elas instrumentos poderosos pela força de sua ação econômica, constituindo-se como alavancas de comando para o crescimento de uma economia nacional, e também no fato de que a história dos bancos está intimamente ligada ao progresso da civilização (FONTENLA, 1977).

Esta nova pressão sobre as instituições bancárias culminou na formação de um novo perfil para o profissional destas organizações e na conseqüente discussão sobre um novo paradigma de gestão para os bancos.

Analisando as ações do Banco Beta, organização objeto de nossos estudos, identificamos tanto em seus valores esposados, como no compartilhamento de seus valores pelos seus funcionários e outras partes interessadas demonstrada em nossos trabalhos, a complementaridade entre os valores organizacionais de Autotranscendência e valores organizacionais de autopromoção.

Ao se complementarem, ambos os valores se adjetivam, modificando-se um ao outro, alterando seu sentido original.

Ao abordarmos os valores organizacionais de autopromoção ressaltados nos resultados obtidos com o Banco Beta, observamos que seu objetivo não está simplesmente no domínio e

imposição de seus produtos e imagem às outras instituições e à sociedade a qualquer custo, com danos ao meio ambiente, mas na liderança de um processo de mudança para melhoria de todo o mercado em que participa.

Identificamos no discurso do Banco Beta o interesse em comandar uma mudança social mediante práticas que levem ao desenvolvimento sustentável, sob a égide do engajamento de todas as suas partes interessadas, em um movimento que se realiza de dentro (funcionários) para fora da empresa (fornecedores, comunidade, etc.) de forma que o compartilhamento traga benefícios a todos os envolvidos, principalmente para a sociedade.

Esta mudança social passa pela ênfase dos valores organizacionais de Autotranscendência, aonde a preocupação com a coletividade torna-se um elemento catalisador que garantirá à instituição uma melhoria de imagem perante toda a sociedade em que está inserida e garante retornos positivos, gerados em uma economia que seja regida pelo crescimento econômico sustentável.

As ações de autotranscendência regidas por uma liderança consistente, ganham efeito multiplicador em toda a sociedade.

O papel de uma instituição financeira realçando uma de suas principais qualidades, está na promoção de bem-estar social e desenvolvimento econômico de um país, equalizando os recursos financeiros disponíveis no sistema financeiro. Não podemos esquecer que a visão do banqueiro de antecipar crises econômicas pode ser complementada por ações que possam inclusive evitá-las, permitindo-lhe conferir uma nova imagem, de não simplesmente a de

gerador de lucro financeiro individual, mas também a de geração do lucro coletivo, com ganhos sociais sustentáveis.

Os principais fatores motivacionais avaliados pelos funcionários do Banco Beta no instrumento IPVO de Oliveira e Tamayo (2004) foram: Prestígio (Autopromoção) mencionando a importância da organização pesquisada exercer influência sobre outros e sobre a sociedade, ter prestígio e ser admirada, inclusive através do oferecimento de produtos e serviços que sejam respeitados; seguido por Preocupação com a Coletividade (Autotranscendência) que menciona a importância da honestidade como valor e em todas as situações, o tratamento justo a todas as pessoas, a fidelidade a clientes e empregados, assim o como a lealdade às pessoas e organizações próximas.

Em referência ao instrumento IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) o principal item avaliado foi Hierarquia (Autopromoção) com os itens proteção ao meio ambiente e utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente. Ressalta-se que as assertivas encontradas neste fator correspondem de forma melhor ao fator Harmonia (Autotranscendência) conforme definição dos próprios autores.

Como contribuição ao Banco Beta, identificamos valores compartilhados por suas partes interessadas e que não constam como valores esposados oficialmente conforme divulgado em seu site na internet, tanto no Brasil como em sua matriz, mas que em alguns casos, constam na missão da organização, que seriam: proteção ao meio ambiente, preocupação com a coletividade, preocupação com os “stakeholders”, liderança em ações de desenvolvimento sustentável e constante aperfeiçoamento do corpo funcional.

Em nossos trabalhos levantamos algumas questões a serem respondidas em estudos futuros:

a) “Trabalho em equipe” e “Profissionalismo” foram considerados pelo Banco Beta como valores organizacionais esposados, e não foram adequadamente explorados pelos autores abordados nos instrumentos utilizados. Embora tenhamos identificado compartilhamento por parte dos respondentes das pesquisas e em documentos analisados, não encontramos definição junto aos autores se estes temas são valores ou práticas profissionais apenas;

b) A inclusão das assertivas do IVO de Tamayo, Mendes e Paz (2000) de números 27 – “Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente” e 28 – “Proteção ao Meio Ambiente” foram alocadas pelos autores no fator “Hierarquia”, ao invés da alocação no fator “Harmonia” cujo pólo é o oposto do anterior citado e cujo significado enfatiza a harmonia com a natureza e com as outras organizações, como resultado de suas análises estatísticas através do programa SPSS (Statistical Package of Social Science).

Embora os autores indiquem que nem todos os itens tenham sido alocados no pólo esperado em decorrência da interpretação dada pelos respondentes, e diferente do entendimento esperado pelos autores, recomendamos que novas pesquisas sejam realizadas buscando a correta categorização dos valores mencionados.

c) Qual o papel do líder da organização na disseminação dos valores organizacionais de autotranscendência em uma empresa privada, considerando-se que os valores organizacionais de autopromoção já façam parte de seu modo operacional tradicional?

Ou seja, qual o efeito dos valores individuais sobre os valores organizacionais em empresas não familiares?

- d) À luz dos resultados encontrados em nossos trabalhos, vislumbramos a necessidade da elaboração de uma nova escala de valores organizacionais que complementem e evoluam nos conceitos abordados pelos autores utilizados em nossos instrumentos de pesquisa. A considerar os novos aspectos a serem considerados pelas organizações, de onde deveríamos partir para realizar sua elaboração?
- e) Observamos que muitas das ações de autotranscendência iniciadas pelo Banco Beta, foram provenientes de sua filial no Brasil, distanciando-se do modelo tradicional de importação de práticas da matriz como regra de atuação. Estaríamos diante de um novo modelo de ação empresarial como reflexo das ações de sustentabilidade necessárias às organizações para convivência em um novo desenho de sociedade?
- f) Considerando-se a abordagem de autotranscendência do Banco Beta “para um mundo melhor” mediante suas diversas ações de sustentabilidade para a sociedade, na possibilidade de que estas ações sejam adotadas pelas demais organizações conforme indícios levantados por Ventura (2005), e considerando-se os efeitos das ações das instituições bancárias sobre o desenvolvimento econômico de um país (FONTENLA, 1977), podemos inferir que estas instituições tenham o poder, ou a oportunidade, de alterar os valores culturais deste país através da adoção de práticas sociais de sustentabilidade que afetam diretamente os indivíduos que nelas se inserem?

Esta pesquisa foi realizada em uma amostra de 135 indivíduos, trabalhadores da matriz e da rede de agências de uma mesma organização, as conclusões aqui apresentadas não devem, portanto, ser generalizadas e merecem pesquisas conclusivas com amostras maiores e mais diversificadas de empresas deste setor.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLPORT, Gordon. **The functional autonomy of motives**. American Journal of Psychology, 50, 141-156. 1937.

BARBACHAN, José S. F.; FONSECA, Marcelo M. **Concentração Bancária Brasileira: Uma Análise Microeconômica**. IBEMEC. 26 p. Março 2004. Disponível em <http://www.ibmecsp.edu.br/pesquisa/download.php?recid=2796>. Acesso em 22 maio 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977

BARKER, Wendy J.; **Os bancos, a Indústria e o Estado no Brasil**. Revista de Economia Política, vol. 10, n.2(38), p. 132 a 145, abril-junho,1990.

BILSKY, Wolfgang; SCHWARTZ, Shalom. **Values and personality**. European journal of personality, vol. 8, p. 163-181, John Wiley & Sons, 1994.

BRASIL. **Lei nº. 4595, de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/htms/leisedcretos/lei4595.pdf>. Acesso em 22 maio 2006.

CORAZZA, Gentil. **Crise e Reestruturação Bancária no Brasil**. In Projeto de Pesquisa “Banco Central e Sistema Financeiro: crise e supervisão bancária no Brasil”, 21 p. 2000. Disponível em [http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000\\_08.pdf](http://www.ufrgs.br/ppge/pcientifica/2000_08.pdf). Acesso em 22 maio 2006.

DE CARVALHO, Fernando J. C. **Sistema Financeiro**. Disponível em <http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/sistfin/apresent/apresent.htm> Acesso em 22 maio 2006.

DEDOUSSIS, Evangellos. **A Cross-Cultural Comparison of Organizational Culture: Evidence from Universities in the Arab world and Japan**. Cross Cultural Management, Patrington, Vol.11, Num. 1; pg. 15 - 20, 2004.

FERNANDES, Antonio A.G. **O Brasil e o Sistema Financeiro Nacional**. Qualitymark Editora Ltda. 2002.

FISCHER, Gustave-Nicolas. **O Indivíduo na Organização; Espaço, Identidade e Organização**. Editora Atlas 1996.

FONTENLA, Vicente Paz. **História dos Bancos no Brasil**. 2ª edição. Rio de Janeiro.1975.

GODOY, A. S. **A Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE – Revista de Administração de Empresas, V. 35, N.3, p. 20-29, 1995b.

HENDERSON, Hazel. **Além da globalização: modelando uma economia global sustentável**. Editora Cultrix Amana-Key. 2003.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures Consequences – Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage Publications, London, 2001.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, Sage, 1980.

JICK, Todd. **Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action**. Administrative Science Quarterly. Vol. 24. Cornell University. 1979.

KABANOFF, Boris; DALY, Joseph. **Espoused Values of Organization**. Australian Journal of Management, vol. 27, special issue. 2002

\_\_\_\_\_; HOLT, J. **Changes in the Espoused values of Australian organizations: 1986-1990**. Journal of Organizational Behavior, maio, p. 201-219, 1996.

\_\_\_\_\_; WALDERSEE, Robert; COHEN, Marcus. **Espoused Values and Organizational Change Themes**. The Academy of Management Journal, vol. 38, No. 4. p. 1075 -1104. 1995.

KLUCKHOHN, Clyde. **Values and value orientations in the theory of action**. In T. Parsons & E. Shils (Orgs.), Toward a general theory of action (pp. 388-433). Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. 1951.

NEIRA, Nestor H. Martinez; **Sistemas Financieros**. FELABAN Federacion Latinoamericana de Bancos. 1994.

O'REILLY III, C.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. **People and organizational culture: A profile of comparison approach to assessing the personorganization fit**. Academy of Management Journal, 34, p. 487-516; 1991.

OLIVEIRA, Fátima; TAMAYO, Alvaro. **Inventário de perfis de valores organizacionais**. Revista de Administração, v.39, n.2, p.129-140. abr/mai/jun. 2004

REED, Edward W.; Gill, Edward K. **Bancos Comerciais e Múltiplos**. Makron Books. 1994.

ROHAN Meg J. **A Rose by Any Name? The Values Construct Personality and Social Psychology Review** Vol. 4, No. 3, Págs 255-277. 2000.

ROKEACH, Milton. **The nature of human values**. New York: The Free Press. 1973.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco, CA: Sage, 1992.

SCHWARTZ, Shalom. **A theory of cultural values and some implications for work**. Applied Psychology: An International Review, 48, 23-47.1999.

\_\_\_\_\_. **Are there universal aspects in the structure and contents of human values?** Journal of Social Issues, vol. 50, p. 19-45. 1994.

\_\_\_\_\_. **Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural em Valores e Comportamento nas organizações**. TAMAYO, Alvaro; PORTO, Juliana (Org.), Editora Vozes. 2005



- SCHWARTZ, Shalom.: **Universals in the content and structure of values: Theoretical advanced and empirical testes in 20 countries.** em M. Zanna (Org.), *Advanced in experimental social psychology* (Vol. 25; pp. 1-65). Orlando: Academic Press .1992.
- \_\_\_\_\_. BILSKY, W. **Toward a theory of the universal content structure of values: Extensions and cross-cultural replications.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891. 1990.
- \_\_\_\_\_. BILSKY, W. **Toward a universal psychological structure of human values.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, p.550-562. 1987.
- \_\_\_\_\_; ROS, Maria. **Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension.** *World Psychology*, 1, p.91-122. 1995.
- SHERIDAN, J. **Organizational culture and employee retention.** *Academy of Management Journal*, 35, p. 1036-1056. 1992.
- SOARES, Maria Esther. **Valores organizacionais à luz da teoria dos valores pessoais e culturais.** 2006.192 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.
- SOLOMON, David J. **Conducting web-based surveys.** *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(19). 2001.
- TAMAYO, Alvaro. **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.** *Revista de Administração*, v. 33, 1998.
- \_\_\_\_\_. GONDIM, M. **Escala de valores organizacionais.** *Revista de Administração da USP*, 31(2), 62-72. 1996.
- \_\_\_\_\_. **Hierarquia de valores transculturais e brasileiros.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10, 269–285. 1994.
- \_\_\_\_\_. MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças T. **Inventário de valores organizacionais.** *Estudos de Psicologia*, Numero 5 pág. 289 a 315. 2000.
- \_\_\_\_\_. SCHWARTZ, Shalom; **Estrutura Motivacional de Valores Humanos.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 9 pp.329 a 348, 1993.
- TAVARES, Martus A.R., CARVALHEIRO, Nelson. **O Setor Bancário Brasileiro: Alguns Aspectos do Crescimento e Concentração.** Instituto de Pesquisas Econômicas – USP, c.1, p. 15 a 28. São Paulo. 1985.
- TEIXEIRA, Gilberto J.W. **Metodologia da pesquisa – artigo científico – orientações para sua elaboração.** Disponível em <http://spu.autoupdate.com/ler.php?modulo=21&texto=1334> acesso em: 10 dez 2006.

VENTURA, Elvira Cruvinel. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no Campo das Organizações Bancárias.** 2005. Tese. (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, RJ, 2005.

## APÊNDICE “A”

### APLICAÇÃO DE PESQUISA

#### a) E-mail convite para participação na pesquisa quantitativa

Prezado Colega,

Estou realizando uma pesquisa que tem fins acadêmicos e faz parte do curso de mestrado em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie (SP), sob a orientação da Prof. <sup>a</sup> Doutora Maria Luisa Mendes Teixeira.

O público objeto desta pesquisa são as pessoas que trabalham com Pessoas Jurídicas em suas diversas funções.

As respostas são individuais, seu nome não será identificado e seu sigilo será mantido. A pesquisa que você irá responder a seguir abordará sua visão sobre o assunto valores (crenças pessoais), especificamente sobre os valores pessoais e valores organizacionais. As questões são simples e objetivas e requerem apenas tranquilidade e atenção no momento de sua realização. Separe em torno de 35 minutos para responder as questões. As respostas estarão na forma de múltipla escolha (resposta única), são de caráter classificatório e poderão ser repetitivas. Ao final teremos duas questões abertas para sua exposição.

Clique no link abaixo e inicie sua participação. Se tiver alguma dúvida ou problema durante o processo não hesite em me telefonar. Muito obrigado por sua colaboração.

Alvaro Silveira

Fone: 11.3174.7182 ou 11.9627.0799

<http://pesquisa.nomedolink.net/>

**b) Mensagem de apresentação no instrumento de pesquisa aplicado.**

**PESQUISA SOBRE VALORES ORGANIZACIONAIS**

Esta pesquisa tem fins acadêmicos e faz parte do curso de mestrado em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Doutora Maria Luisa Mendes Teixeira.

O público objeto desta pesquisa são as pessoas que trabalham com Pessoas Jurídicas. As respostas são individuais, seu nome não será identificado e seu sigilo será mantido.

A pesquisa que você irá responder a seguir abordará sua visão sobre o assunto valores (crenças pessoais), sob o ponto de vista “pessoal” e sobre a “organização” em que você trabalha atualmente. Separe em torno de 35 minutos para responder as questões a seguir.

As respostas são de caráter classificatório e poderão ser repetitivas (conforme explicado abaixo). Ao final teremos 02 questões abertas para sua exposição.

Muito obrigado por sua colaboração.

**c) Identificação dos participantes.**

- a) Por favor, Indique a sua idade (em anos): \_\_\_\_\_
- b) Quanto tempo na atual empresa (se proveniente de empresa adquirida, indique o total somado dos anos) \_\_\_\_\_
- c) Sexo: ( ) masculino ( ) feminino
- d) Escolha a opção que mais se aproxima seu cargo:
- ( ) Superintendente Executivo / Superintendente
- ( ) Gerente / Especialista
- ( ) Outros
- e) Indique o perfil de seu trabalho atual:
- ( ) Comercial (linha de frente na rede de agências, plataformas e núcleos)
- ( ) Atendimento a clientes (caixas, call center, etc)
- ( ) Operacional (retaguarda de agência,etc)
- ( ) Suporte comercial ( assistentes da superintendência e de rede,etc)
- ( ) Outras áreas de suporte ( produtos, segmentos, PABs, Novos negócios,etc)
- ( ) Outros

**d) Aplicação do instrumento IPVO (Inventário de Perfis de Valores Organizacionais)**

Ao responder este questionário, pense na organização, em que você trabalha, como um todo. Descrevemos, a seguir, algumas organizações.

Leia cada descrição e avalie o quanto essas organizações são semelhantes àquela na qual você trabalha. Assinale com um “X”, a opção que indica o quanto as organizações descritas se parecem com a sua.

Esta pesquisa pretende conhecer o que as pessoas pensam em relação às organizações (empresas, instituições) para as quais elas trabalham. Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando nenhuma questão sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

<b><u>Legenda</u></b>	<b><u>Nota</u></b>
É muito parecida com minha organização	1
É parecida com minha organização	2
É mais ou menos parecida com minha organização	3
É pouco parecida com minha organização	4
Não se parece com minha organização	5
Não se parece em nada com minha organização	6

01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.
03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.
04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.
06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.
07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.
08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.
15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos O.
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.
22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.
26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.
27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.
30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.
31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.
33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.
35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.

36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.
37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.
39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.

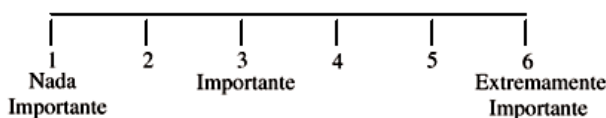
#### e) Aplicação do instrumento IVO (Inventário de Valores Organizacionais)

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita em dois níveis:

**Real:** quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.

**Desejável:** quanto cada valor deveria ser importante para sua organização.

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



Lembre-se de que quanto mais próximo da nota 6, mais importante é o valor.

Marque o número escolhido para cada um dos aspectos – Real e Desejável - na coluna correspondente.

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

ITEM	0	1	2	3	4	5	6
1. Capacidade de inovar na organização							
2. Capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão constante							
3. Introdução de novidades no trabalho							
4. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho							
5. Busca constante de informação e novidades							
6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais							
7. Fidelidade à organização							
8. Segurança de pessoas e bens							
9. Preservação dos costumes vigentes da organização							
10. Tradição de respeito às ordens							
11. Clima de ajuda mútua							
12. Distribuição de poder pelos diversos níveis							
13. Tratamento proporcional ao mérito							
14. Oportunidades iguais para todos os empregados							
15. Imparcialidade nas decisões administrativas							
16. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados							
17. Respeito às pessoas com cargo de chefia							
18. Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização							
19. Controle do serviço executado							
20. Respeito aos níveis de autoridade							
21. Capacidade de influenciar pessoas na organização							
22. Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos							
23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização							
24. Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas							
25. Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado							
26. Complementaridade de papéis entre organizações							
27. Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente							
28. Proteção ao meio ambiente							
29. Intercâmbio com outras organizações							
30. Atuação conjunta com outras empresas							
31. Busca de melhor posição no mercado							
32. Conquista de clientes em relação a concorrência							
33. Manutenção da superioridade em relação ao mercado							
34. Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços							
35. Êxitos nos empreendimentos organizacionais							
36. Agir de forma arrojada em relação às outras empresas							

**e) Aplicação das questões abertas**

È possível existir nas organizações, práticas que visam ações como:

- **Filantropia / Autotranscendência**, ou seja, compreensão e aceitação dos outros, preocupação com o bem estar de outros e da natureza, interesse teórico e prático pela felicidade dos homens. Citando como exemplo de valores: Tolerância, Justiça social, Igualdade e Proteção do Meio ambiente.

- **Benevolência**, ou seja, interesse e preocupação com o bem estar de pessoas íntimas. Citando como exemplo de valores: Ajuda, Honesto e Não Rancoroso.

- 1) Quais são as práticas e políticas no banco que você conhece, que traduzem estes itens acima?(não consulte nenhum documento e não pergunte a ninguém). Qual sua opinião sobre estas práticas?

---

---

---

- 2) Sobre os mesmos itens, existe alguma prática ou política no banco, exclusiva para o segmento de Pessoas Jurídicas? Cite? Qual sua opinião sobre estas práticas?

---

---

---



## APÊNDICE “B”

### INSTRUMENTOS DE PESQUISA

a) Instrumento IPVO (Inventário de Perfis de Valores Organizacionais) – variáveis por fator motivacional.

#### Parte 1/2

Fator Motivacional	Número do item e descrição
<b>Realização</b>	04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.
	08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.
	20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.
	24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.
	36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.
<b>Prestígio</b>	07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.
	25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.
	33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.
<b>Domínio</b>	35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.
	10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.
	18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.
	37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.
	39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.
	42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.
<b>Bem-estar do empregado</b>	45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.
	05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.
	09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.
	14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.
	22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.
	32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	

## Parte 2/2

Fator Motivacional	Número do item e descrição
<b>Tradição</b>	06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.
	12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.
	19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.
	31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.
	47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.
<b>Conformidade</b>	11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.
	17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.
	27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.
	28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.
	34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.
	41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.
<b>Autonomia</b>	01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.
	13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.
	23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.
	26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.
	29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.
	30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.
	40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.
<b>Preocupação com a coletividade</b>	02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.
	03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.
	15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.
	16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos O.
	21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.
	38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.
	44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.

**b) Instrumento IVO (Inventário de Valores Organizacionais) – variáveis por fator motivacional.**

<b>Fator Motivacional</b>	<b>Número da variável e descrição</b>
Igualitarismo	6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais 12. Distribuição de poder pelos diversos níveis 13. Tratamento proporcional ao mérito 14. Oportunidades iguais para todos os empregados 15. Imparcialidade nas decisões administrativas 25. Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado 26. Complementaridade de papéis entre organizações
Harmonia	29. Intercâmbio com outras organizações 30. Atuação conjunta com outras empresas
Autonomia	1. Capacidade de inovar na organização 3. Introdução de novidades no trabalho 4. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho 5. Busca constante de informação e novidades
Conservadorismo	2. Capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão constante 7. Fidelidade à organização 8. Segurança de pessoas e bens 11. Clima de ajuda mútua 16. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados
Domínio	21. Capacidade de influenciar pessoas na organização 23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização 31. Busca de melhor posição no mercado 32. Conquista de clientes em relação a concorrência 33. Manutenção da superioridade em relação ao mercado 34. Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços 35. Êxitos nos empreendimentos organizacionais 36. Agir de forma arrojada em relação às outras empresas
Hierarquia	9. Preservação dos costumes vigentes da organização 10. Tradição de respeito às ordens 17. Respeito às pessoas com cargo de chefia 18. Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização 19. Controle do serviço executado 20. Respeito aos níveis de autoridade 22. Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos 24. Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas 27. Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente 28. Proteção ao meio ambiente

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.