

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UIVERSITÁRIA EM SANANDUVA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FRANTHIESCA FERREIRA AGOSTINETTO

**VALORES PESSOAIS, VALORES ORGANIZACIONAIS E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
Análise em Agência Bancária**

**SANANDUVA
2020**

FRANTHIESCA FERREIRA AGOSTINETTO

**VALORES PESSOAIS, VALORES ORGANIZACIONAIS E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
Análise em Agência Bancária**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito para aprovação no curso de
Bacharelado em Administração na UERGS -
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
– Unidade Universitária em Sananduva – RS

Orientador: Prof^a Dra. Márcia Regina Maboni
Hoppen Porsch

SANANDUVA

2020

FRANTHIESCA FERREIRA AGOSTINETTO

**VALORES PESSOAIS, VALORES ORGANIZACIONAIS E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
Análise em Agência Bancária**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Aprovado em/08/2020

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa Dra Marcia Regina Hoppen Maboni Porsch
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

Profº Me Rodrigo Getelina
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

Profº Me Gerônimo Rodrigues Prado
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs)

**SANANDUVA
2020**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde, força e capacidade. Agradeço à minha família, pelo apoio cedido ao longo deste trabalho.

Aos meus professores, pelo saber compartilhado.

À minha orientadora Prof^ª. Dra. Márcia Regina Maboni Hoppen Porsch pelo suporte, pelas suas correções e incentivos.

Aos meus colegas pelas experiências compartilhadas.

À esta universidade, direção e administração que oportunizaram a realização desta experiência e por todo suporte cedido ao longo deste período.

RESUMO

Apoiando-se nos conceitos de valores pessoais, valores organizacionais e comprometimento organizacional, o presente estudo teve como objetivo acompanhar e identificar as rotinas e processos de uma agência bancária da cidade de Sananduva, Rio Grande do Sul, bem como, verificar a relação entre valores pessoais e organizacionais com o comprometimento dos membros da organização, possibilitando, assim, uma análise sistêmica desta instituição financeira. Para a realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental em livros e artigos científicos, tendo contribuição teórica de autores como Schwatz, Tamayo, Meyer, Allen e Pas, entre outros. Realizou-se um estudo de caso na instituição, com acompanhamento de suas rotinas e aplicação de um questionário estruturado com questões fechadas referente ao tema em questão, utilizando a escala likert. Com os resultados foi possível identificar a relação entre os valores pessoais e organizacionais, bem como suas influências no comprometimento dos colaboradores com a organização. Por fim, concluiu-se maior grau de importância para os colaboradores os valores pessoais que referem-se a características individualistas, contrapondo-se ao valor mais utilizado na organização, o valor do conservadorismo que identifica-se com características coletivistas. Em relação ao comprometimento organizacional, não verificou-se grande relação entre o mesmo e os valores pessoais e organizacionais, tendo uma maior prevalência para o comprometimento afetivo. Sugere-se para estudos futuros, um maior aprofundamento do tema em questão.

Palavras-chave: Rotinas. Processos. Conservadorismo.

ABSTRACT

Based on the concepts of personal values, organizational values and organizational commitment, this study aimed to monitor and identify the routines and processes of a bank branch in the city of Sananduva, Rio Grande do Sul, as well as to verify the relationship between personal and organizational values, with the commitment of the members of the organization, thus enabling a systemic analysis of this financial institution. To carry out this work, a bibliographical and documentary research was carried out on books and scientific articles, with theoretical contributions from authors such as Schwatz, Tamayo, Meyer, Allen and Pas, among others. A case study was carried out at the institution, with monitoring of its routines and application of a structured questionnaire with closed questions related to the subject in question, using the likert scale. With the results, it was possible to identify the relationship between personal and organizational values, as well as their influences on the employees' commitment to the organization. Finally, a greater level of importance for employees was concluded for personal values that refer to individualist characteristics, in contrast to the most used value in the organization, the value of conservatism that identifies with collectivist characteristics. Regarding organizational commitment, there was no great relationship between it and personal and organizational values, with a higher prevalence for affective commitment. It is suggested for further studies, a deeper study of the topic in question.

Keywords: Routines. Lawsuit. Conservatism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização	21
Figura 2- - relações entre os tipos motivacionais de valores e duas dimensões bipolares básicas.....	26
Figura 3 - Estrutura dos valores organizacionais com base na teoria de valores culturais	30
Figura 4 - Idade	38
Figura 5 - Gênero	39
Figura 6- Tempo de instituição	39
Figura 7- Grau de Escolaridade.....	40
Figura 8- Organograma da estrutura hierárquica da organização	41
Figura 9- Realização - sucesso pessoal em relação a sua vida particular	53
Figura 10- Hedonismo - Prazer ou gratidão para si mesmo	53
Figura 11- Estimulação - excitação, novidade e desafio na vida	54
Figura 12- Autodeterminação - pensamento e ação independentes	55
Figura 13- Universalismo - compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza	55
Figura 14- Benevolência - preservação e aprimoramento do bem-estar das pessoas com quem se encontra contato pessoal frequente.....	56
Figura 15- Tradição - respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou a religião tradicional proporcionam.....	57
Figura 16- Conformidade - restrição de ações que possam prejudicar ou violar as expectativas ou normas sociais.....	57
Figura 17- Segurança - segurança, harmonia e estabilidade de sociedade, relacionamentos e de si mesmo	58
Figura 18- Poder - situação social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas ou recursos	59
Figura 19- Hierarquia - obedecer ordens e fiscalização de seus superiores	60
Figura 20- Domínio - satisfazer os interesses da organização para dominar o mercado	61
Figura 21- Conservadorismo - conservação dos costumes da empresa	62

Figura 22- Harmonia - relação entre o líder e os colaboradores e com o meio	63
Figura 23- Autonomia - liberdade ao colaborador na execução das tarefas	63
Figura 24- Igualitarismo - preocupação com o bem estar dos outros, da organização em geral	64
Figura 25- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. ...	65
Figura 26- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim	65
Figura 27- Esta organização merece minha lealdade.	66
Figura 28- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	66
Figura 29- Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.	67
Figura 30- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.....	67
Figura 31- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	68
Figura 32- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	68
Figura 33- Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.....	69
Figura 34- Eu não deixaria minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	69
Figura 35- Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.....	70
Figura 36- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização neste momento.....	70
Figura 37- Eu devo muito a minha organização.	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Metas Motivacionais	23
Tabela 2 - Bibliometria	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AGÊNCIAS BANCÁRIAS	17
2.2	ROTINAS ORGANIZACIONAIS	18
2.3	CARGOS E FUNÇÕES	19
2.4	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	19
2.5	VALORES PESSOAIS	22
2.6	VALORES ORGANIZACIONAIS	27
2.7	MODELO ESTRUTURAL DE VALORES	29
2.7.1	Conservadorismo versus autonomia	30
2.7.2	Hierarquia versus igualitarismo	31
2.7.3	Harmonia versus Domínio	31
2.8	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	32
3	METODOLOGIA	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	38
4.1	PERFIL DO ENTREVISTADO	38
4.2	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	40
4.3.1	Gerente Geral	41
4.3.2	Gerente Adjunto	43
4.3.3	Gerente de Mercado	44
4.3.4	Supervisor	45
4.3.5	Escriturário	47
4.3.6	Escriturário na função de operador de caixa	47
4.3.7	Escriturário na função de operador de negócios	49

4.3.8	Carteira de crédito rural	50
4.3.9	Estagiários.....	51
4.3.10	Autoatendimento	52
4.4	VALORES PESSOAIS.....	52
4.5	VALORES ORGANIZACIONAIS.....	59
4.6	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A - Valores pessoais, Valores Organizacionais e Comprometimento Organizacional.....	77
	APÊNDICE B - Perfil dos entrevistados.....	85

1 INTRODUÇÃO

Segundo Campos (1992), um banco, é em si, um grande processo composto por outros pequenos processos. Os processos internos à organização que representam grandes funções são denominados de processos de serviços. O estudo de cada processo pode gerar grandes melhorias para a agência bancária, aprimorando-os em seu desempenho diário e agregando valor para a visão de seus clientes.

Sabendo que as organizações movem-se em torno de objetivos, conforme afirma Simon (1997), para alcançá-los é necessária uma avaliação constante do ambiente, e também um controle de qualidade dos processos e rotinas existentes na empresa.

De acordo com Nelson e Winter (1992), as rotinas organizacionais podem ser entendidas como metas de desempenho que promovem mecanismos de controle para replicação, ou seja, funcionam como memória organizacional, em que a organização se recorda ao fazer rotinas específicas, por determinados indivíduos, diante de determinados estímulos. E, ainda segundo estes autores, desta forma, habilidades, organização e tecnologia estão diretamente ligados a uma rotina funcional.

As rotinas coordenam atividades, já que direcionam as ações interdependentes e sequenciais, como afirma Grant (1996), desta forma é mais fácil de ser monitorado um comportamento que é rotinizado, uma vez que as rotinas atuam como um guia para o alcance dos objetivos de uma organização, elas são capazes de minimizar conflitos, reduzir incertezas e incorporar conhecimento aos processos da organização. As rotinas podem influenciar as competências organizacionais, uma vez que a criação e o desenvolvimento de competências organizacionais são baseados na aprendizagem, resultante da experiência na implementação de estratégias, através da análise dos resultados contidos no retorno de informações dos ambientes interno e externo da empresa.

Os valores organizacionais são o principal elemento da cultura organizacional (SCHNEIDER & BARBERA, 2014; TAMAYO ET. AL, 2000), podem ser definidos como representações mentais compartilhadas, sobre os princípios que orientam as práticas e padrões organizacionais (KATZ & KAHAN, 1974), que devem guiar os gestores na

escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia assegurando um bom resultado.

Autores como Oliveira e Tamayo (2004) afirmam que os valores de uma empresa podem derivar dos valores pessoais de seus membros. Os valores pessoais, segundo Schwartz (2005), consistem em metas desejáveis que norteiam a vida do indivíduo, agindo, assim, como importantes medidores de suas atitudes e comportamentos.

Assim como os indivíduos, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento dos seus integrantes, valores estes que associam-se aos interesses e as metas da organização, servindo como parâmetros de julgamento e formas de justificativa para os comportamentos individuais e organizacionais (TAMAYO, 2005).

Martins e Terclanche (2003) apontam que as raízes organizacionais da criatividade e da inovação encontram-se na estratégia em estruturas adotadas pela organização, e, mais especificamente, na missão e visão que apresentam os objetivos futuros que a empresa pretende atingir.

Ligado a isto está o comprometimento organizacional que é fortemente vinculado e recebe influência dos valores da organização, refletindo uma identificação do indivíduo com sua cultura, valores e políticas (MEYER E ALLEN, 1997).

Desta forma, sabendo que as agências bancárias são instituições financeiras que movimentam a economia e que sua imagem e integridade está relacionada à garantia de que suas operações estejam dentro dos padrões, com altos níveis de gestão e controle possibilitando a instituição honrar todos os seus compromissos, e que através das rotinas organizacionais é possível promover um controle dos processos identificando possíveis falhas, para posteriores melhorias, busca-se entender e descrever os processos, principais funções, atribuições, cargos e encargos de todos os setores da instituição, tendo desta forma uma visão sistêmica da organização, possibilitando uma análise das competências organizacionais, verificando a relação entre valores pessoais, valores organizacionais e a influência dos mesmos no comprometimento dos membros com a empresa.

1.1 PROBLEMA

Visto que valores pessoais e organizacionais apresentam forte influência no desempenho e comprometimento do indivíduo com a organização, e que as rotinas e competências podem ser determinantes nas estratégias e resultados de uma empresa, busca-se com o presente trabalho responder as seguintes questões:

Há relação entre valores pessoais, valores organizacionais e comprometimento organizacional na instituição? Qual a importância das rotinas e competências para a agência em questão?

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os valores organizacionais mais utilizados na instituição baseado no modelo estrutural de valores de Tamayo Mendes e Pas (2000), bem como verificar se há relação entre valores pessoais, valores organizacionais e comprometimento organizacional na instituição.

1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar e descrever as funções de cada setor da agência e suas competências;
- Identificar o tipo de comprometimento organizacional dos colaboradores com a instituição;
- Identificar a influência dos valores organizacionais e pessoais no comprometimento com a organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

As agências bancárias são instituições financeiras que têm como função principal intermediar operações entre agentes superavitários e deficitários. São instituições que visam lucros, mas que possuem um papel fundamental na sociedade, pois ajudam

muitas economias a crescerem e se expandirem, elas movimentam capital, realizam pagamentos e transferências, oferecem empréstimos, gerenciam patrimônios e investimentos, entre tantas outras atividades que fornecem ao cliente. Para exercer tais funções, o banco deve preservar seus princípios de confiabilidade e ética (CAMPOS, 1992).

O sistema de controles internos nas instituições é de grande importância para a administração, uma vez que requer planejamento, controle e execução para atingir objetivos e alcançar resultados satisfatórios, prevenindo também, erros operacionais (PALADINI et.al, 2012). É necessário para os gestores da instituição uma visão sistêmica da organização, conhecimento de todos os setores, processos e rotinas da agência bancária. Desta forma, o estudo sobre a importância da gestão, do controle das tarefas executadas diariamente, e da instituição como um todo é fundamental para a minimização de erros e para atender as perspectivas da auditoria, supervisão e satisfação, visto que as rotinas podem influenciar na formulação de estratégias e no estudo das competências da organização.

Para bom desenvolvimento de uma instituição se faz necessário uma junção pessoal e organizacional, havendo cooperação, e também o seguimento de valores da organização buscando identificar o comprometimento do colaborador com a empresa. Os valores pessoais segundo Schwartz (2005) consistem em metas desejáveis que norteiam a vida do indivíduo, agindo como importantes medidores de suas atitudes e comportamentos. Assim como os indivíduos as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento de seus integrantes, valores estes que associam-se aos interesses e metas da organização servindo como parâmetros de julgamento e formas de justificativa para os comportamentos individuais e organizacionais (TAMAYO, 2005). Ligado a isto está o comprometimento organizacional que é fortemente vinculado e recebe influência dos valores da empresa, refletindo uma identificação do indivíduo com sua cultura, valores e políticas. Segundo os autores Meyer e Allen (1997) o comprometimento organizacional é dividido em três componentes: afetivo, calculativo e normativo. Os valores pessoais e organizacionais são importantes medidores do comprometimento organizacional.

O tema, assim como o local escolhido para realização do trabalho é de grande relevância, especialmente para acadêmicos de cursos como Administração, que pretendem seguir carreira no âmbito de uma instituição financeira, ou qualquer outra organização, visto que o tema trás uma abordagem sobre a importância de uma gestão de qualidade, além de abordar conceitos como rotinas, competências, cultura, valores e comprometimento organizacional, assuntos que são estudados constantemente durante a graduação e que são de grande importância para o bom funcionamento e desenvolvimento de uma organização, visto que são os pilares para a estrutura de uma empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados temas importantes que norteiam este trabalho. Nas próximas seções serão estudadas as visões de diversos autores sobre temas como agências bancárias, rotinas organizacionais, cargos e funções, competências, valores pessoais, valores organizacionais e comprometimento organizacional.

2.1 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE AGÊNCIAS BANCÁRIAS

A atividade bancária no país deu-se no início do ano de 1.808 com a chegada da corte portuguesa ao Brasil. Segundo Andima (2001), a partir da década de 1970, o mercado financeiro passou por grandes mudanças para poder atender as demandas cada vez mais diferenciadas, e com o aumento da valorização da capacidade de inovação e com a utilização de novas tecnologias, foi possível criar outro tipo de relacionamento com o cliente. Os bancos oferecem aos seus clientes serviços e produtos, como abertura de conta corrente, conta poupança, seguros, títulos de capitalização, consórcio, financiamento, planos de previdências privadas, planos de saúde, cartas de crédito, débito automático, cartão de crédito e débito e tantos outros.

O setor bancário é de fundamental importância para a economia, e um dos fatores que tem influenciado a estrutura da atividade bancária é a tecnologia. Segundo Ceretta e Niederauer (2000), as agências bancárias estão em um processo onde necessitam adaptar e expandir tecnologias de gestão que proporcionem maior satisfação ao cliente. Tais tecnologias tornam o banco mais competitivo, ganhando eficiência e rentabilidade a longo prazo.

Com o constante avanço da tecnologia e o aumento da competitividade, o setor financeiro sofre pressões internas. A situação de competição entre os bancos para manter e conquistar novos clientes cria uma necessidade de diferenciação constante, obrigando-os a investir continuamente em pesquisas, tecnologia e novos produtos que ofereçam ainda mais agilidade, conforto e comodidade ao cliente. Assim, a tecnologia aliada à qualidade dos serviços pode agregar valor ao cliente, facilitando uma percepção positiva e criando uma diferenciação (REIS, 1998).

Ainda segundo Reis (1998), a tecnologia tem influenciado a estrutura da atividade bancária e indicando o modo como as instituições financeiras irão atuar no futuro. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento tornaram-se fundamentais nas estratégias dos bancos que visam desenvolver novas tecnologias para atender as exigências do consumidor, cada vez mais exigente.

2.2 ROTINAS ORGANIZACIONAIS

Para Simon (1997), as organizações se movem em torno de objetivos e, para alcançá-los é fundamental avaliar o ambiente onde a empresa está inserida e acrescentar variações no comportamento. Se ajudarem no alcance destes objetivos, essas variações serão selecionadas, retidas e repetidas. Trata-se de um processo de tentativa e erro, onde o conhecimento que este processo gera e acumula formará a base para a criação de rotinas. Este pode ser um processo intencional ou automático. O processo é intencional quando exige um esforço explícito para relacionar ações e resultados, e automático quando incorporado no contexto de aprendizagem na execução das tarefas diárias.

Outro processo de seleção de rotinas é a hierarquia, onde a autoridade tem papel fundamental no delineamento das rotinas ao determinar qual é o comprometimento desejado. Ainda segundo Simon (1997), desta forma, os colaboradores criam um comprometimento com a organização, sem a necessidade de estímulos externos.

Segundo Salvato (2006), o processo de seleção na empresa é formado por forças internas, como, por exemplo, a cultura e incentivos e promoções, o que condiciona o ambiente interno, onde os hábitos e habilidades transformam-se em rotinas.

Deste modo, é o contexto da empresa que seleciona as habilidades e hábitos e os tornam rotinas organizacionais. As rotinas podem ser dinâmicas, dependem do tipo de atividade as quais estão relacionadas.

De acordo com Becker (2005), as rotinas estruturam as ações das empresas, dão sequência e uniformidade, exercendo um papel de coordenação, e para Winter (1982) elas constituem um conjunto de ferramentas que auxiliam no gerenciamento em períodos de crise, promovendo coerência às suas ações. Sem rotinas, as empresas perdem em eficiência como estruturas que guiam as ações coletivas.

As rotinas coordenam atividades, já que direcionam as ações interdependentes e sequenciais, como afirma Grant (1996), desta forma é mais fácil de ser monitorado um comportamento que é rotinizado, uma vez que as rotinas atuam como um guia para o alcance dos objetivos de uma organização, elas são capazes de minimizar conflitos, reduzir incertezas e incorporar conhecimento aos processos da organização.

2.3 CARGOS E FUNÇÕES

Para Vieira e Caldas (2006), cargo é entendido como um conjunto de funções somadas. Sobre cargos, Franco (2012) afirma que é necessário entender sua relação com as demais áreas e sua participação e impacto junto à organização.

Segundo Bohander e Sell (2009), o desenho de cargos deve compreender tanto atividades que vão contribuir para os objetivos da empresa quanto para a satisfação dos funcionários.

Conforme Ivancevich (2008), o desenho de cargos é fundamental para uma melhor compreensão de suas tarefas, atribuições e funções. Ainda segundo este autor, um cargo deve apresentar três características básicas: importância da tarefa, autonomia e feedback.

Para os autores Snell e Bohlander (2011), o desenho de cargos diz respeito à forma como cada cargo é estruturado, é a descrição do cargo. E, de acordo com Chiavenatto (2009), o desenho de cargos está relacionado ao estabelecimento de quatro condições: conteúdo do cargo, que é o conjunto de tarefas ou atribuições; Métodos e processos, que refere-se a maneira de como essas tarefas e execuções devem ser desempenhadas; responsabilidade, referente aos superiores a quem deverá se reportar, e autoridade, a quem irá supervisionar.

Desta forma, o conceito de cargos é de fundamental importância na orientação de pessoas de uma organização, pois estabelece suas atividades, responsabilidades e relações, bem como as competências necessárias para o desempenho do cargo, conforme afirmam Lawler, Hackman e Kaufman (1973).

2.4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Hoppen (2016) as competências definem o perfil do profissional, alguns indivíduos se identificam mais com um setor do que com outro, o que tem relação com as competências comportamentais, que é pessoal de cada ser humano. Já, as competências técnicas são adquiridas com estudo, treinamento e experiência.

Segundo Fleury e Fleury (2004), no âmbito organizacional, a competência é vista da perspectiva individual como uma característica pessoal que possibilita desempenho superior na realização das tarefas, ou em relação a situações contrárias, o que diferencia, competência de aptidão, que é um talento natural aprimorado de habilidades.

Fleury e Fleury (2004) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que está em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Na visão de Prahalad e Hamel (1990), a competência define a lógica para mobilização de recursos, assim, os resultados de desempenho são consequências do nível de competência. As competências não são extintas quando aplicadas, mas desenvolvem-se e crescem através de um processo de aprendizagem.

Segundo Le Boterf (1995) a competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. De acordo com Le Boterf (1995), competência é um saber agir responsável que é reconhecido pelos outros.

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Na organização, as competências devem agregar valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo, como mostra na figura 1 .

Figura 1 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



Fonte :Le Boterf (1995)

Zarifian (1999) diferencia as seguintes competências em uma organização.

- Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho.
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
- Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Observa-se que todas as áreas de competências identificadas por Zarifian (1999) dependem, em grande medida, da ação das pessoas. Assim, pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto.

Dessa maneira, pode-se dizer que as competências são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais. Observa-se desta forma que as competências não são apenas conhecimentos ou habilidades, são conhecimentos e habilidades em ação. As competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou em outra organização.

Agregar valor à empresa, implica que o desenvolvimento e a combinação das competências individuais deve resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional. (DUTRA, 2001).

A escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais (DUTRA, 2001).

2.5 VALORES PESSOAIS

Kluckhohn (1968) afirma que valores são considerados como quantidades mensuráveis, atitudes, objetos, motivações, campos de conduta, costumes e relações entre indivíduos.

Schwartz e Belsky (1987) identificam cinco características para a definição de valores:

1. Valores são crenças;
2. Pertencem a fins desejáveis ou a formas de comportamento;
3. Transcendem situações ou ações específicas;
4. Guiam a seleção e avaliação de ações, políticas e pessoas;
5. São ordenados por sua importância relativa a outros valores.

Ainda segundo Schwartz (2006, p. 57) os valores “são metas desejáveis e transitacionais que variam em importância e servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social”.

Schwartz (2006) desenvolveu uma teoria onde considera que existem dez tipos de metas motivacionais que tendem a ser universais, pois são derivadas de respostas que os indivíduos desenvolvem para três exigências humanas básicas: necessidades biológicas do indivíduo; necessidades de interação social coordenada e necessidades de sobrevivência e funcionamento de grupos, conforme apresenta a tabela 1.

Tabela 1 - Metas Motivacionais

Tipo Motivacional	Metas que o definem	Exemplos de Valores	Necessidades Correspondidas
Poder	Prestígio e status social, controle ou domínio sobre recursos e pessoas	Autoridade, saúde, poder social, riqueza, dinheiro	De interação social e funcionamento do grupo
Realização	Sucesso pessoal mediante a demonstração de competência em termos de padrões sociais prevaletentes	Bem sucedido, ambicioso, capaz, influente	De interação social e funcionamento do grupo
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo	Prazer, desfrutar a vida	Biológicas
Estimulação	Excitação, novidade e desafio na vida	Audacioso, vida excitante, vida variada	Biológicas
Autodeterminação	Pensamento independente, escolha independente,	Criatividade, liberdade, independência, curiosidade	De interação social e biológicas

	criatividade e exploração		
Universalismo	Compreensão, agradecimento, tolerância, proteção do bem- estar de todas as pessoas e da natureza	Tolerância, justiça social, sabedoria, igualdade, proteção do meio ambiente	De funcionamento do grupo e biológicas
Benevolência	Preservar e fortalecer o bem- estar das pessoas as quais se está em contato pessoal frequente	Ajuda, honestidade, perdão, lealdade e responsabilidade	De funcionamento do grupo, interação social e biológicas
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias fornecidas pela cultura ou religião	Humildade, aceitar minha parte na vida, devoção, respeito as tradições	De funcionamento do grupo
Conformidade	Restrição de ações, tendências e impulsos que	Polidez, obediente, autodisciplinado, respeito	De interação social e funcionamento do grupo

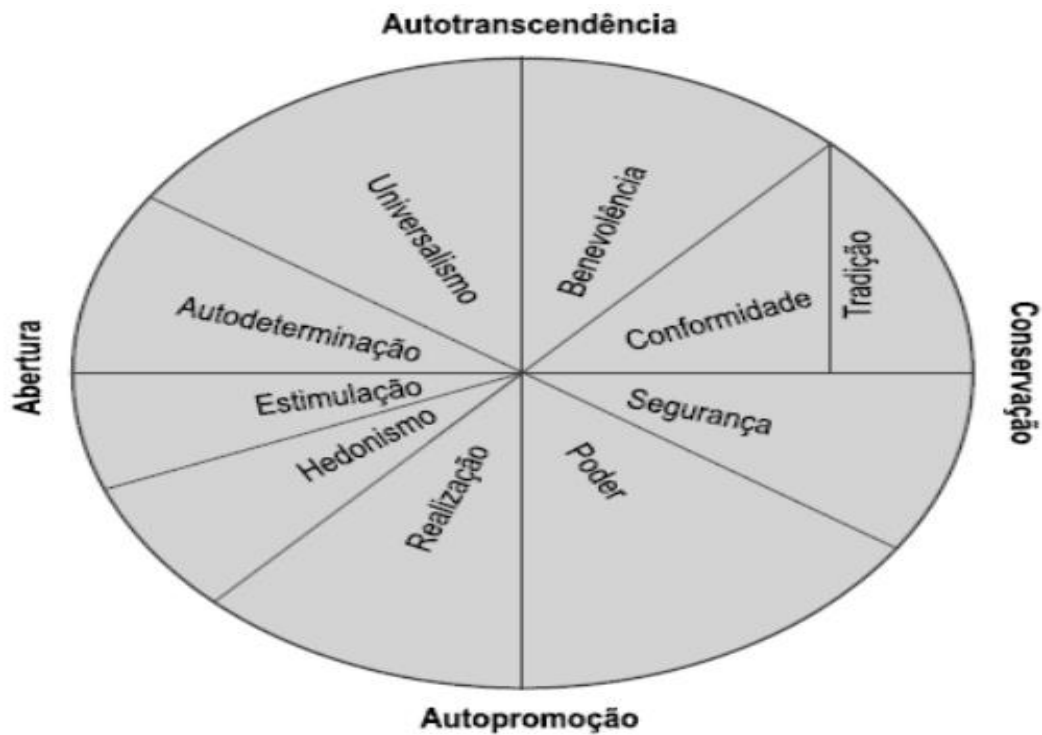
possam
incomodar ou
prejudicar os
outros e
contrariar normas
ou expectativas
sociais

Segurança	Segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo	Segurança da família, ordem social, segurança nacional, reciprocidade de favores, saudável	De funcionamento de grupo, interação social e biológicas
------------------	--	---	--

Fonte: Schwartz (2005) e Rohan (2000)

A relação de conflito e compatibilidade entre estes tipos motivacionais é representado em um círculo, por formar uma continuidade de motivações relacionadas como mostra a figura 2. Os tipos motivacionais confinantes possuem motivações semelhantes e são equivalentes. Os tipos contrários decorrem, em direções opostas do centro.

Figura 2- - relações entre os tipos motivacionais de valores e duas dimensões bipolares básicas



Fonte: Schwartz (2005, p. 30)

Os tipos de valores que são semelhantes compartilham em pares uma ênfase motivacional.

- Poder e realização: enfatizam superioridade social e estima;
- Realização e hedonismo: representam auto-satisfação;
- Hedonismo e estimulação: envolvem o desejo por experiências afetivas agradáveis;
- Estimulação e autodeterminação: implicam no interesse por novidade e maestria;
- Autodeterminação e universalismo: expressam a confiança no julgamento próprio e conforto com a diversidade;
- Universalismo e benevolência: referem-se à preocupação com os outros e superação de interesses egoístas;

- Benevolência e conformidade: implicam em comportamento normativo dedicado aos relacionamentos íntimos;
- Benevolência e tradição: manifestam a devoção ao endogrupo;
- Conformidade e tradição: acentuam auto restrição em favor de expectativas sociais;
- Tradição e segurança: enfatizam a preservação de acordos sociais para proporcionar segurança a vida;
- Conformidade e segurança: destacam a preservação da ordem e da harmonia nas relações;
- Segurança e poder: representam evitar ameaças e o controle das relações e recursos.

As oposições entre os tipos de valores conflitantes podem ser classificadas em duas dimensões bipolares, como afirma Schwartz (2005a, 2006). Uma delas afronta os pólos: abertura à mudança e conservação. Onde, de um lado estão os valores voltados à independência (estimulação e autodeterminação) e, no outro pólo, os valores que definem a auto repressão (segurança, conformidade e tradição). A segunda dimensão contrapõe os pólos: autopromoção e auto transcendência. No primeiro polo estão os valores relacionados com a busca de sucesso pessoal e domínio (poder e realização). No outro, estão os valores que se caracterizam pela evidência no bem-estar dos outros indivíduos (universalismo e benevolência). Os valores de hedonismo podem estar localizados tanto no pólo de abertura à mudança como no de autopromoção.

Os tipos motivacionais como autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização e poder anunciam os interesses individuais. Benevolência, tradição e conformidade revelam interesses de coletividade, e os valores de universalismo e segurança atendem a ambos os tipos de interesses.

2.6 VALORES ORGANIZACIONAIS

Segundo Tindale, Smith, Thomas, Filkins e Sheffey (1999), os valores organizacionais podem ser vistos como representações mentais compartilhadas sobre

os princípios que orientam práticas e padrões organizacionais. Para Katz e Kahn (1978) os principais componentes de uma organização são as normas, valores e papéis. Os papéis mostram quais os comportamentos ligados a tarefas específicas requeridos dos membros da organização. As normas demonstram expectativas gerais quanto ao comportamento que atinge todos que possuem um determinado papel, e os valores são “justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas” (KATZ; KAHN, 1978).

Deal e Kennedy (2000) trazem que os valores organizacionais são conceitos e crenças básicas de uma organização. Podem fornecer um senso comum de direção e definição do que é sucesso para os colaboradores.

Tamayo e Gondim (1996) afirmam que os valores organizacionais são “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.”

Denison (1997) e Deal e Kennedy (2000), abordam que os valores organizacionais servem como uma base de avaliação para a escolha de ações e direcionamento.

Os autores Tamayo e Gondim (1996), apontam alguns aspectos que retratam características gerais dos valores organizacionais:

- Aspecto cognitivo: onde os valores organizacionais são vistos como crenças e representam um aprendizado de forma cumulativa de respostas prontas e desejáveis aos problemas da organização e são uma forma de conhecer a realidade da empresa (TAMAYO, 2007).
- Aspecto motivacional: os valores atuam como motivadores de comportamentos e determinam a quantidade de esforço e persistência dos membros em alcançar as metas da organização, e também na preservação e desenvolvimento da imagem social (TAMAYO; BORGES, 2006).
- Aspecto de hierarquia: indicam preferência por determinados objetivos e comportamentos. Schwartz (2006), afirma que uma das características dos valores é serem ordenados por sua importância relativa a outros valores, o que indica a existência de uma organização hierárquica.

De acordo com Schein (1997), a origem de um valor ser atribuído a organização está ligada a um problema ou necessidade enfrentada pelos membros. A solução é, primeiramente um valor de algum indivíduo. Sendo a solução adequada, o valor pode ser avaliado e incorporado pelo grupo.

Semelhante aos indivíduos, as organizações também possuem valores que as orientam. A partir da teoria de valores culturais de Schwartz e Ros (1995), Tamayo, Mendes e Pas (2000) propuseram que as organizações podem ser vistas como grupos culturais específicos que precisam atender a três necessidades básicas para sobreviver: a compatibilização dos interesses individuais e coletivos; o estabelecimento de uma estrutura que garanta o alcance de seus objetivos e o estabelecimento de relações com o ambiente físico e social aonde estão inseridas. A organização e seus membros para dar conta da realidade, precisam reconhecer estas necessidades básicas e apresentar respostas apropriadas para a sua satisfação. Assim, tanto a organização quanto seus membros passam a representar essas necessidades como valores e metas a serem atingidas (SAGIV E SCHWARTZ, 1995).

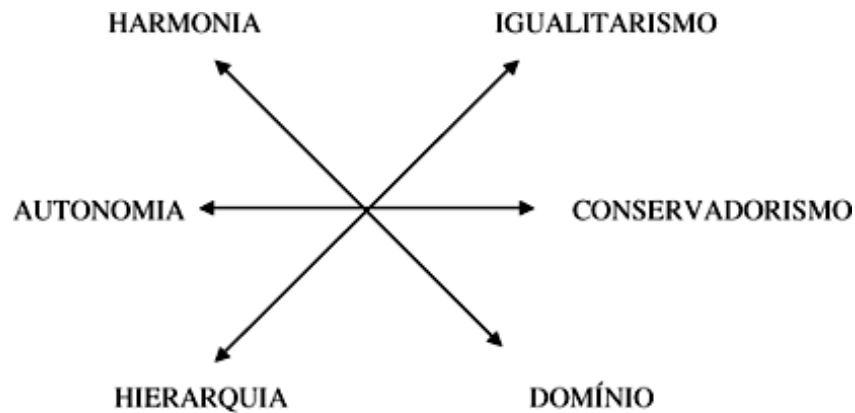
2.7 MODELO ESTRUTURAL DE VALORES

Os estudos de Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999), enfatizam que os valores pessoais podem ser analisados em níveis individuais e culturais. Os autores nos trazem que as dimensões culturais de valores expressam os problemas ou dilemas básicos encontrados pela sociedade para regular a atividade humana.

Com base nisso, acredita-se que toda organização também precisa atender a três necessidades básicas para sobreviver, como visto anteriormente: a compatibilização dos interesses individuais e coletivos; o estabelecimento de uma estrutura que garanta o alcance de seus objetivos e o estabelecimento de relações com o ambiente físico e social aonde estão inseridas (SCHAWARTZ, 1999).

A partir das três necessidades acima mencionadas e com base na abordagem cultural dos valores, Schwartz e Ros (1995), postulam três dimensões bipolares para representar as alternativas de resposta das organizações: autonomia versus conservadorismo; hierarquia versus igualitarismo; domínio versus harmonia, conforme apresenta a figura 3.

Figura 3 - Estrutura dos valores organizacionais com base na teoria de valores culturais



Fonte: Tamayo, Mendes e Pas (2000)

2.7.1 Conservadorismo versus autonomia

Segundo Tamayo, Mendes e Pas (2000) um dos principais problemas que as organizações precisam solucionar é o de relação entre o indivíduo e o grupo formado pela própria organização. As soluções apresentadas podem-se situar num contínuo definido pela autonomia e o conservadorismo. Algumas organizações tendem a enfatizar os interesses do grupo.

Ainda segundo Tamayo, Mendes e Pas (2000), os valores característicos aos interesses do grupo referem-se a necessidade de conservação de usos, costumes, estruturas de poder, etc. Estes valores enfatizam a manutenção do status quo na organização, da interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa. Na extremidade oposta dessa dimensão, encontram-se os valores importantes, especialmente nas organizações que percebem o colaborador como sendo uma entidade autônoma, habilitada para seguir seus próprios interesses e fixar suas metas em harmonia com as metas e normas da organização. Estas organizações atribuem importância a criatividade individual e valorizam a responsabilidade.

Há duas formas de autonomia, o individualismo ou autonomia intelectual que está ligado aos valores de autodeterminação (criatividade, curiosidade) e garante ao indivíduo o direito de perseguir na vida da organização, as suas próprias diretrizes intelectuais. A outra forma refere-se ao individualismo afetivo, que enfatiza os valores de estimulação e hedonismo (prazer, vida excitante) e garante ao indivíduo o espaço para utilizar a sua experiência afetiva (TAMAYO, MENDES E PAS, 2000).

2.7.2 Hierarquia versus igualitarismo

O segundo problema que enfrenta toda organização segundo os autores Tamayo, Mendes e Pas (2000) é o da estrutura. As organizações são sistemas estruturados, desta forma, o problema da estrutura é fundamental e sem a sua solução a organização não consegue funcionar. A estrutura define o sistema social da organização, as funções que devem ser executadas e as relações entre os membros da empresa. As soluções para este problema pelas organizações situam-se numa linha que vai da hierarquia ao igualitarismo. O primeiro polo enfatiza a hierarquia como forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com a missão da mesma. Certos valores culturais (autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão, entre outros) expressam uma preferência pela hierarquia.

No outro polo, encontra-se a opção pela estrutura igualitária que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros, da organização em geral. Cada um dos membros é reconhecido como qualificado e responsável no exercício de suas funções. Exemplos de valores culturais da estrutura igualitária são a justiça social, a igualdade, a responsabilidade e a equidade (TAMAYO, MENDES E PAS, 2000).

2.7.3 Harmonia versus Domínio

Toda empresa existe num contexto geográfico e social e insere-se no mundo do mercado com características concisas e com concorrentes definidos. Assim, ela é forçada a definir o seu tipo de relacionamento com o meio físico e social. Duas

alternativas opostas, definem as soluções da organização (TAMAYO, MENDES E PAS, 2000).

Em um dos polos, pode ser representada a tentativa de afirmação da empresa através do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação. Segundo Tamayo, Mendes e Pas (2000), os valores relativos a este fator referem-se ao domínio do ambiente físico e social através da autoafirmação da empresa. Os valores deste polo indicam a realização de esforços para obter o controle e a exploração do meio ambiente, para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado.

Ainda de acordo com estes autores, no polo oposto desta extensão, encontram-se valores (proteção da natureza, cooperação, integração Inter organizacional) que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações. Eles expressam a tentativa de um arranjo de harmonia no seu meio ambiente.

2.8 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Entre os fatores que sofrem direta influência dos valores está o comprometimento organizacional, que se refere ao vínculo psicológico que une o indivíduo a organização, e reflete a sua identificação com cultura e valores da empresa (MEYER E ALLEN, 1997). De acordo com estes autores, o comprometimento organizacional está dividido em três componentes: afetivo, calculativo e normativo.

O comprometimento afetivo ou atitudinal caracteriza-se pela vinculação a organização por desejo, ou seja, pela identificação com os valores e missão da empresa.

O comprometimento calculativo, instrumental ou de continuidade refere-se a necessidade de permanecer na organização por questões financeiras e/ou benefícios complementares.

Já o comprometimento normativo está ligado ao sentimento de dívida com a organização, que leva o indivíduo a nela permanecer por obrigação. Ainda segundo os autores Meyer e Allen (1991), os três tipos de comprometimentos ocorrem

frequentemente em conjunto, embora incidam em modalidades diferentes de vínculos com a organização.

Os valores pessoais e organizacionais têm se mostrado importantes indicadores do comprometimento organizacional. No que diz respeito às relações dos valores pessoais com o comprometimento afetivo, verificou-se que valores pós-materialistas e valores associados à maturidade têm apresentado relações negativas com o comprometimento afetivo. Por outro lado, os valores de segurança e preferência por regras têm apresentado relações positivas com esta modalidade de comprometimento.

Já no que diz respeito às relações entre os valores pessoais e o comprometimento calculativo e normativo, o estudo de Vandenberghe e Peiró (1999) verificou a existência de uma associação positiva entre essas duas dimensões do comprometimento e a preferência por regras.

No que tange às relações entre valores pessoais e comprometimento, os estudos empíricos apontam que a conservação, bem como a segurança e a preferência por regras que guardam similaridades conceituais com a conservação, associam-se positivamente ao comprometimento afetivo, calculativo e normativo, enquanto a abertura à mudança, que se encontra no polo oposto da conservação, associa-se negativamente ao comprometimento afetivo. Com isto, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H1: O valor pessoal de conservação prediz positiva e significativamente o comprometimento afetivo calculativo e normativo.
- H2: O valor pessoal de abertura à mudança prediz negativa e significativamente o comprometimento afetivo.

No que refere-se às associações entre valores organizacionais e comprometimento, evidências anteriores expressam que as organizações que tendem a ressaltar o bem-estar de seus empregados, por meio da adoção de valores de humanidade, suporte, respeito ao servidor, relações humanas e etc., costumam obter maior comprometimento afetivo e normativo bem como menor comprometimento calculativo. Por outro lado, a aderência da organização a regras apresenta-se negativamente relacionada ao comprometimento afetivo e positivamente relacionada ao comprometimento calculativo (FINEGAN,2000).

Considerando-se as conexões entre os valores de apoio ao empregado e o valor organizacional de igualitarismo proposto por Tamayo e Cols (2000) como também entre os valores de adesão a regras e o valor organizacional de conservadorismo de Tamayo e Cols (2000) é possível, formular as seguintes hipóteses:

- H3: O valor organizacional de igualitarismo prediz positiva e significativamente o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo, bem como negativa e significativamente o comprometimento calculativo.
- H4: O valor organizacional de conservadorismo prediz negativa e significativamente o comprometimento afetivo e positiva e significativamente o comprometimento calculativo.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa escolhido foi a pesquisa bibliográfica, documental e descritiva, compreendendo um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa.

Em primeiro momento foi realizada uma pesquisa para aporte teórico que sustentou todo o embasamento do trabalho, a pesquisa foi bibliográfica em livros, artigos, sites, onde o propósito deste tipo de pesquisa é juntar informações e dados, que sirvam de base para a construção da investigação proposta a partir de determinado tema, com a qual formou-se a bibliometria, apresentada na tabela 02.

Os termos utilizados para a pesquisa em ambas as bases de dados foi “valores pessoais” and “valores organizacionais” e “comprometimento organizacional” and “competências organizacionais”. A pesquisa realizou-se por livros ou artigos, em português, com um período de 10 anos de tolerância (2009-2019), e por dupla correção. Depois de selecionados os artigos, optou-se pelo uso de mais dois filtros, que estão apresentados na tabela 02, o filtro 01 representa a seleção por título, e o filtro 02 representa a seleção por resumo. Ainda houve uma outra seleção, que refere-se aos textos não retirados da bibliometria.

Tabela 2 - Bibliometria

Base de dados	Total	Filtro 01	Filtro 02	Selecionados
Scielo	4	4	4	4
Google Acadêmico	2.065	60	34	13
Total	2.069	64	38	17

Fonte: Autora (2020)

A análise bibliométrica apresenta-se de uma forma conjunta das bases por apresentar artigos que tratam de assuntos complementares.

Referente aos artigos e livros de maior relevância buscados no scielo e google acadêmico faz-se a seguinte análise bibliométrica:

O artigo “Comprometimento organizacional e educacional: uma perspectiva dos alunos do curso de administração” tem como objetivo principal analisar os tipos e níveis de comprometimento dos alunos do Curso de Administração de uma Universidade Estadual do Paraná, bem como a satisfação com o curso.

O artigo “Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais” te, por objetivo verificar o poder preditivo dos Valores Pessoais e Organizacionais em relação à confiança do empregado na organização.

O artigo “Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador” fala sobre vantagem competitiva e conhecimento organizacional.

Já o artigo “Realização de valores pessoais no ambiente organizacional: olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais” busca entender as relações entre indivíduo e organização.

O artigo “Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática” busca analisar a relação entre competências e sustentabilidade.

O artigo “ A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços” busca analisar a relação entre os valores organizacionais e a confiança dos clientes na prática dos serviços.

O artigo “A influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte” visa identificar a hierarquia de valores nos estilos de gerenciamento.

Já o artigo “O efeito dos valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança” busca mensurar o efeito dos valores nas atitudes referentes a estilos de liderança organizacional.

O artigo “O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização” fala sobre a influência de valor no comprometimento dos colaboradores para com a empresa.

Como segunda etapa do trabalho foi identificado o perfil dos colaboradores, através de um questionário, composto por quatro perguntas de múltipla escolha (Apêndice B), referentes a idade, gênero, tempo de instituição e grau de escolaridade,

elaborado com auxílio da ferramenta Google Formulário, e enviada aos colaboradores através de link. Outra fase da pesquisa foi analisar as rotinas administrativas, além dos cargos e funções. Dessa forma, foi possível organizar um organograma da estrutura hierárquica da organização e a descrição dos cargos e funções.

A terceira etapa da pesquisa contou com a realização de uma análise de acompanhamento das rotinas da organização. Foi organizado um questionário estruturado com 29 questões fechadas (Apêndice A), dividido em três seções. A primeira seção referente aos valores pessoais é baseada no modelo de Valores Pessoais de Schwartz, traduzido e adaptado por Menezes e Campos (1989), onde a tarefa do entrevistado está em avaliar quão importante é, para si, cada valor enquanto princípio orientador da sua vida, utilizando, para o efeito, uma escala de (0) “Sem importância alguma” a (4) “De suprema importância”. A segunda seção refere-se aos valores organizacionais, para tal foi utilizado o IVO – Inventário de Valores Organizacionais proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000), onde o participante atribui um valor para cada princípio organizacional numa escala de 0 a 4, sendo (0) “nada utilizado na organização” e (4) “totalmente utilizado na organização”. Para a terceira seção utilizou-se a Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997), onde será utilizada a escala Likert de 1 a 5, variando de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

Os questionários foram enviados aos 18 colaboradores da agência por e-mail, utilizando-se da plataforma Google Formulários. Os questionários estão descritos e apresentados nos apêndice A e B. A pesquisa foi realizada em uma instituição financeira na cidade de Sananduva, Rio Grande do Sul no período de 2019-2020, quando da realização dos estágios curriculares obrigatórios 1 e 2, culminando no trabalho de conclusão de curso. A análise dos dados foi realizada através da frequência relativa e absoluta. Os dados foram apresentados em forma de tabelas e gráficos e discutidos.

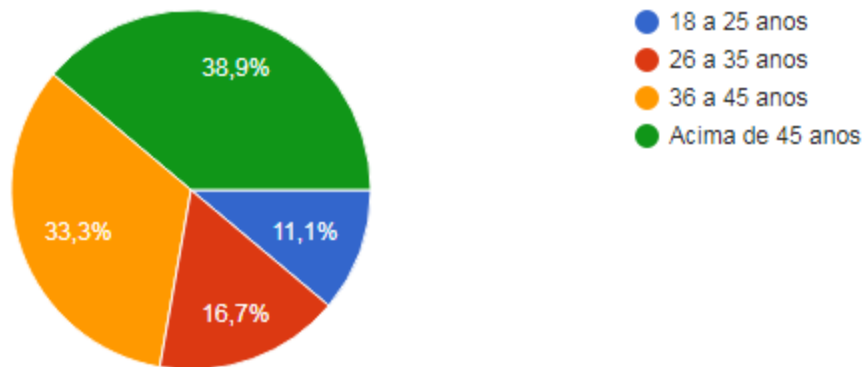
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As próximas seções referem-se aos resultados da pesquisa. Inicia-se com o perfil dos entrevistados, posteriormente apresenta-se a instituição, com seus cargos, funções e respectivas competências. Por fim, discutem-se os valores pessoais, valores organizacionais e o comprometimento organizacional na instituição de acordo com os dados obtidos através do questionário aplicado aos colaboradores.

4.1 PERFIL DO ENTREVISTADO

Esta seção trata do perfil dos colaboradores entrevistados da organização. Referente a média de idade dos colaboradores da instituição, observa-se que a maioria dos funcionários da agência está entre 36 e 45 anos e acima de 45 anos.

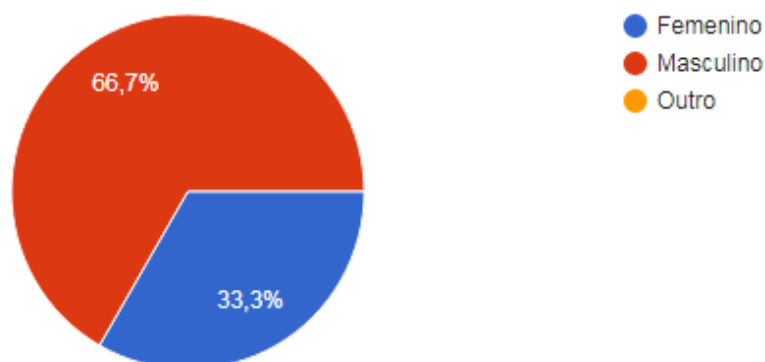
Figura 4 - Idade



Fonte: Autora (2020)

No que diz respeito ao gênero dos colaboradores, a grande maioria é do sexo masculino com 66,7%, os outros 33,3% são do gênero feminino.

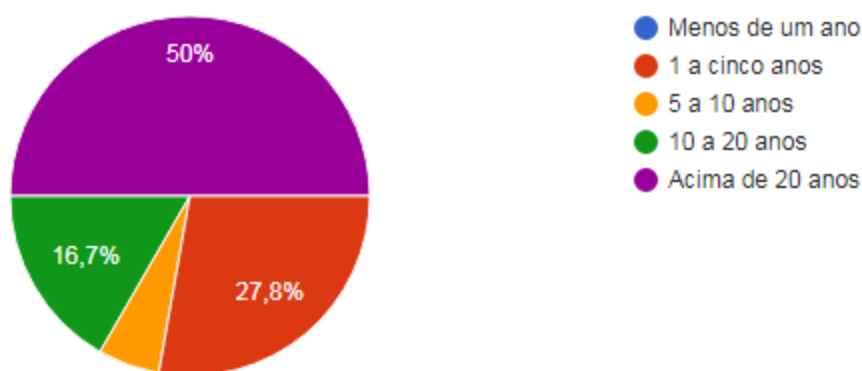
Figura 5 - Gênero



Fonte: Autora (2020)

Sobre o tempo de empresa de cada colaborador, metade destes encontra-se na organização a mais de vinte anos, sendo a maioria da agência composta por colaboradores antigos e com experiência. Os colaboradores mais jovens são minoria na empresa.

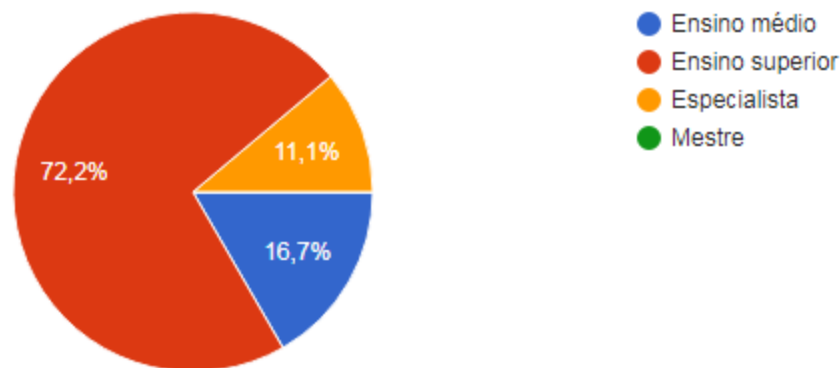
Figura 6- Tempo de instituição



Fonte: Autora (2020)

. Apurou-se que a maioria dos funcionários (72%) da instituição possui ensino superior, os demais possuem ensino superior (16,7%) e especializações (11,1%).

Figura 7- Grau de Escolaridade



Fonte: Autora (2020)

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A instituição financeira em estudo é uma sociedade de economia mista constituída sob a forma de sociedade anônima, criada em 12 de setembro de 1928. Na missão da organização estão representados, de forma sintetizada, os principais valores e crenças da organização. Sua definição tem por objetivo enfatizar as políticas básicas que orientam como seus membros devem proceder com clientes, fornecedores, concorrentes e outros tipos de público. As políticas, por sua vez, orientam a atuação individual e fazem com que a empresa trabalhe de forma consciente e integrada. A missão é “Ser o agente financeiro do estado para promover o desenvolvimento econômico e social do Rio Grande do Sul.”

A visão de uma organização identifica as expectativas e desejos dos seus acionistas, conselheiros, diretoria e demais membros da administração, e diz respeito aos objetivos de curto prazo. Expressa a ideologia central, indica o tipo de organização que a empresa deseja ser e qual o segmento de mercado em que pretende atuar. Seu objetivo é proporcionar o delineamento do planejamento estratégico. Desta forma a visão da instituição é “ Ser um banco público, rentável, sólido e competitivo, integrado às comunidades, que presta serviços com excelência. ”

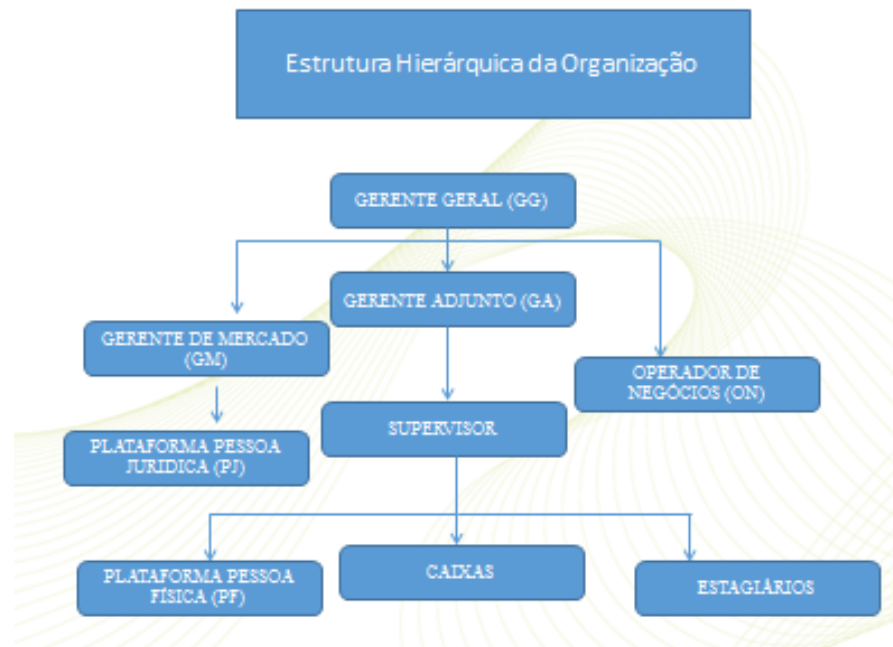
Em relação aos princípios e valores de uma organização que são os balizadores do processo decisório e do comportamento da empresa no cumprimento de sua missão.

Os princípios e valores da Instituição são “transparência, ética, comprometimento, participação e eficácia.”

4.3 CARGOS, FUNÇÕES E COMPETÊNCIAS

No seu funcionamento, a instituição financeira, segue uma hierarquia de cargos e funções conforme é ilustrada pelo organograma abaixo:

Figura 8- Organograma da estrutura hierárquica da organização



Fonte: Autora (2020)

O funcionamento do organograma, dos cargos e funções de cada setor é descrito nos tópicos a seguir.

4.3.1 Gerente Geral

O gerente geral da agência tem como subordinados, o gerente adjunto, gerente de Mercado, Supervisor e os funcionários de todos os demais setores do banco.

Tem como suas principais funções:

- Liderar a equipe de trabalho sob sua responsabilidade na agência e nos postos de atendimento, planejando, organizando e coordenando as operações de crédito, financiamento e outros investimentos;
- Estabelecer e implantar ações estratégicas para o atingimento das metas estabelecidas para a agência;
- Instituir a elaboração de planos de ações na agência, visando o atingimento dos objetivos estabelecidos pela Superintendência regional para a agência;
- Cumprir e fazer cumprir a padronização dos ritos e ações comerciais definidos pela diretoria, assegurando as suas execuções pelas equipes;
- Gerenciar e orientar a equipe de vendas para a prospecção e ativação de clientes, identificando suas necessidades, promovendo a divulgação e venda de produtos e serviços do Banco para o incremento de ações e negócios;
- Representar o banco e interagir de forma efetiva junto à comunidade local, participando de eventos de interesse do Banrisul;
- Determinar e acompanhar ações permanentes para manutenção do cadastro dos clientes devidamente atualizado e organizado;
- Coordenar o comitê de crédito da agência, com voto de qualidade, emitindo pareceres e acompanhando os processos;
- Gerenciar e providenciar na liquidação de pendências de operações de crédito;
- Controlar e assegurar o cumprimento das metas da agência, acompanhando relatórios e demonstrativos gerenciais;
- Gerenciar e convocar reuniões com a equipe de trabalho para avaliar o andamento das atividades desenvolvidas nas áreas de mercado e administrativa;
- Comunicar à controladoria as deficiências encontradas e as medidas corretivas adotadas;
- Solicitar, quando conveniente, a realização de auditorias;
- Avaliar o desempenho e produtividade de sua equipe de trabalho, expressar as expectativas em relação ao comportamento e desempenho e estabelecer planos de desenvolvimento dos empregados de sua área, com visitas ao atingimento de metas estabelecidas;

- Fiscalizar o controle de frequência, cronograma de férias e afastamentos dos empregados.

4.3.2 Gerente Adjunto

O gerente adjunto na agência, deve subordinação ao gerente geral e tem como seus subordinados, o supervisor do banco e demais funcionários. Suas principais atribuições são:

- Gerenciar e alocar os supervisores nas atividades de maior fluxo na agência;
- Controlar o pagamento dos tributos e requer aos órgãos competentes os alvarás sob a responsabilidade da agência;
- Estabelecer procedimentos para conservação do patrimônio do Banco e acompanhar os serviços de limpeza, segurança, manutenção de máquinas e equipamentos, conferindo inventário de bens móveis e imóveis;
- Estabelecer a leitura de normativos, relatórios, correspondências e outros documentos para assegurar o cumprimento das instruções.
- Controlar o funcionamento do expediente, não permitindo acúmulo do público, de modo a oferecer atendimento rápido e eficiente aos clientes e proporcionar suporte operacional à área de negócios.
- Reunir, periodicamente, a equipe de trabalho sob sua responsabilidade, objetivando avaliar o andamento das atividades internas e do atendimento ao público;
- Controlar o cumprimento das ações de cobrança de créditos inadimplentes e créditos em liquidação na agência;
- Validar e liberar a inclusão de dados cadastrais em conformidade com as normas de cadastro vigentes;
- Dispor sobre prática de negócios eficientes, com vistas a fomentar a cultura de controle e cumprir as políticas corporativas de Controles Internas, reportando à Controladoria deficiências constatadas, e as medidas corretivas adotadas;

- Instituir a elaboração do plano de ações estratégicas para o cumprimento das Metas Comerciais, Estratégicas, e Gestão de despesas da agencia a cada semestre;
- Coordenar a execução das atividades e distribuir tarefas aos seus subordinados de acordo com as prioridades, acompanhando, orientando, e conferindo os trabalhos desenvolvidos pela equipe sob sua responsabilidade;
- Avaliar o desempenho e produtividade de sua equipe de trabalho, expressar as expectativas em relação ao comportamento e desempenho e estabelecer planos de desenvolvimento dos empregados de sua área, com vistas ao atingimento das metas estabelecidas;
- Fiscalizar o controle de frequência, cronograma de férias e afastamento dos empregados de sua área;
- Substituir seu superior imediato, sempre que necessário e/ou lhe for delegado;
- Representar o Banco em função da natureza do seu cargo de confiança.

4.3.3 Gerente de Mercado

O gerente de mercado da agência bancária deve subordinação ao Gerente Geral e seus subordinados são a plataforma de atendimento a pessoa jurídica. Suas principais funções na agência são:

- Gerenciar a atuação comercial da plataforma de atendimento PJ, com base nas estratégias estabelecidas pelo Banco para esse segmento, abrangendo a captação, alocação de recursos, demais produtos e serviços, visitas de prospecção e contato com clientes para oferta de produtos e serviços comercializados pelo Banco;
- Desenvolver planos de ação juntamente com a equipe de trabalho para o alcance dos objetivos propostos pelo banco;
- Monitorar e avaliar a equipe de negócios sob sua responsabilidade para o atingimento das metas estabelecidas;
- Acompanhar e disseminar a utilização de ferramentas corporativas de gerenciamento de clientes e resultados;

- Orientar e encaminhar empregados sob a sua subordinação para utilização dos processos de treinamento e desenvolvimento disponibilizados pelo banco, visando o desenvolvimento de sua equipe de trabalho;
- Identificar as demandas do mercado e prestar subsídios às áreas gestoras de produtos e serviços quanto a necessidade de adequação ou criação de novos produtos e serviços;
- Acompanhar a concorrência, o comportamento e as tendências do mercado de produtos e serviços, disseminando tal conhecimento para a sua equipe;
- Coordenar, orientar e monitorar a inadimplência e crédito em liquidação das carteiras sob sua responsabilidade e executar o plano de ação de cobrança;
- Prospectar novos clientes;
- Realizar contatos com os clientes de sua carteira, por meio de canais pertinentes para acompanhar e monitorar as operações realizadas, assim como para lhes oferecer produtos e serviços de acordo com as diretrizes e políticas do banco;
- Monitorar e analisar o comportamento da concorrência e do mercado e propor a administração estratégias que otimizem a performance da carteira;
- Validar e manter o cadastro de sua carteira de clientes, permanentemente, atualizados;
- Avaliar o desempenho e produtividade de sua equipe de trabalho, expressar expectativas em relação ao comportamento e desempenho e estabelecer planos de desenvolvimento dos empregados de sua área, com vistas ao atingimento das metas estabelecidas;
- Substituir seu superior imediato, sempre que necessário e/ou lhe for delegado.

4.3.4 Supervisor

O cargo de supervisor na agência do Banrisul é subordinado ao Gerente geral e ao Gerente Adjunto do Banco. Dentre as suas principais funções estão:

- Coordenar e planejar a execução de atividades de suporte administrativo e controle operacional da agência;

- Controlar e administrar entrada e saída de relatórios e documentos e conferir arquivos para processamento;
- Supervisionar diariamente a tesouraria nas atividades de receber ou remeter, conferir e proceder a guarda de numerário, provisão de saques e depósitos junto a instituição autorizada, assim como nas operações de caixa e fechamento diário;
- Validar e liberar a inclusão de dados cadastrais;
- Resolver sobre situações fora da rotina, trazidas por clientes ou outros setores, apresentando alternativas de solução, em conformidade com os padrões estabelecidos.
- Supervisionar a cobrança de créditos inadimplentes e créditos em liquidação da agencia pelos empregados responsáveis;
- Controlar a formalização de contratos e a inclusão de dados cadastrais em conformidade com as normas vigentes;
- Instituir atividades e procedimentos que assegurem a efetividade dos controles, pertinentes as atividades de rotina administrativa e/ou operacionais necessárias para o atendimento de clientes;
- Emitir parecer e participar ativamente da elaboração do plano de ações e estratégias para o cumprimento das metas comerciais e estratégicas da agencia a cada semestre;
- Coordenar a execução das atividades e distribuir tarefas aos seus subordinados de acordo com as prioridades, acompanhando, orientando e conferindo os trabalhos desenvolvidos pela equipe de sua responsabilidade;
- Avaliar o desempenho e produtividade de sua equipe de trabalho, expressar as expectativas em relação ao comportamento e desempenho e estabelecer planos de desenvolvimento dos empregados de sua área, com vistas ao atingimento das metas estabelecidas;
- Fiscalizar o controle de frequência, cronograma de férias e afastamento dos empregados de sua área, conforme Regulamento Pessoal;
- Substituir seu superior imediato sempre que necessário e/ou lhe for delegado.

4.3.5 Escriturário

O funcionário na função de escriturário deve subordinação à administração da área em que estiver lotado. Na agência do Banco do Estado do Rio Grande do Sul da unidade de Sananduva, geralmente atende ao público nas plataformas de atendimento à pessoa física, pessoa jurídica, no cargo de operador de negócios ou operador de caixa.

Nas plataformas de atendimento a pessoa física e pessoa jurídica as principais atribuições desta função são:

- Atender ao público em geral, executando os serviços solicitados e prestando informações relacionadas ao seu setor de trabalho, ou encaminhando-os a outros setores, quando necessário;
- Contatar e atender clientes pelos diversos canais de comunicação;
- Realizar a atualização e manutenção de dados em sistemas operacionais informatizados;
- Organizar e arquivar documentos diários e periódicos, correspondências, normativas e outros papéis recebidos;
- Executar atividades de ordem administrativa, financeira, mercadológica e operacional, de acordo com sua área de atuação;
- Elaborar relatórios, gráficos, planilhas e demonstrativos;
- Captar recursos, divulgando e vendendo produtos e serviços do Banco;
- Participar da elaboração do plano de ação para redução de despesas e preencher relatórios de acompanhamento;
- Efetuar cálculos diversos referente as operações e processos de trabalho, e outras atividades compatíveis com o conteúdo ocupacional do cargo;
- Manter o cadastro dos clientes de sua área atualizados.

4.3.6 Escriturário na função de operador de caixa

O escriturário na função de operador de caixa na agência deve subordinação a administração do banco. Entre as principais atribuições deste cargo, estão as seguintes atividades:

- Atender ao público geral com cortesia, executar os serviços solicitados e, prestar informações relacionadas à sua área;
- Operar equipamento específico de caixa e registrando sob autenticação, todas as transações que requeiram procedimentos de recebimento e pagamento de documentos, tais como, recebimento e suprimento de numerário, depósitos, cheques, recibos de retiradas, fichas de compensação, guias de tributos e contribuições federais, estaduais e municipais, FGTS, TED, DOC, ordem de pagamento, etc., conferindo a exatidão do preenchimento;
- Efetuar a conferência de assinaturas constantes em documentos e cheques apresentados no guichê de caixa e pelo serviço de compensação com os respectivos cartões de autógrafos, bem como contraordens, assegurando sua veracidade;
- Divulgar produtos e serviços do Banco e encaminhar os clientes as equipes de venda da agência, sempre que entender como oportunidade de negócios;
- Conferir e guardar o numerário que lhe for confiado, respondendo pela sua exatidão e segurança;
- Certificar-se que a remessa dos talonários de cheques, que esta sendo arquivada, corresponde ao relacionado na Carta Remessa;
- Entregar talonário de cheques, após colher assinatura do correntista na respectiva requisição de talonário, verificando a autenticidade da assinatura mediante cartão de autógrafo do cliente;
- Organizar em arquivos específicos, os cartões de autógrafos e talões de cheques, mantendo-os atualizados, com vistas a otimizar a consulta;
- Bloquear o terminal de caixa sempre que se afastar do local de trabalho;
- Observar o prazo de bloqueio dos valores e especificações das guias, quando se tratar de depósito em cheque;
- Comunicar a administração quando há ocorrência de depósitos de valor expressivo, com vistas ao recolhimento para reserva;

- Dar encaminhamento necessário a toda documentação e numerário recebidos;
- Executar as atividades de fechamento e realizar o somatório do numerário em seu poder;
- Executar atividades de tesouraria, recebendo, remetendo, conferindo e procedendo a guarda de numerário, provisão de saques e depósitos;
- Verificar a existência de fundos e examinar as assinaturas dos documentos apresentados que devam produzir efeitos legais ou merecer fé.

4.3.7 Escriturário na função de operador de negócios

Na função de operador de negócios o escriturário deve subordinação a administração da agência. A carteira de operador de negócios atende aos clientes com renda mensal superior a três mil reais. Entre as principais funções deste cargo, estão as seguintes atividades:

- Executar as atividades de gerenciamento da Carteira de Clientes Pessoa Física sob sua responsabilidade no segmento varejo;
- Conhecer os produtos e serviços do portfólio Pessoa Física, entender e identificar as necessidades dos clientes para ofertar, negociar e vender produtos e serviços do Banco adequados ao perfil dos clientes, objetivando a satisfação, fidelização e permanência dos clientes no Banco;
- Avaliar e analisar o perfil dos clientes da carteira para identificar o índice de penetração dos produtos e serviços, com o objetivo de ofertar a melhor proposta;
- Conhecer e manter-se atualizado a respeito das políticas comerciais, metas comerciais e metas estratégicas e aplicar a política no processo de venda e comercialização dos produtos e serviços para os clientes;
- Manter relacionamento comercial com os clientes da sua carteira, visando a efetivação de negócios, metas comerciais, produtos estratégico e resultados;
- Manter atualizados os dados cadastrais dos clientes;
- Realizar acompanhamento da meta comercial semanalmente, sugerir ações e estratégias, visando a realização da meta de sua carteira, de sua agencia e do Banco;

- Elaborar agenda semanal de visitas e contatos com os clientes, com foco no direcionamento comercial e estratégico estabelecido pelo banco;
- Efetuar visitas externas aos clientes, visando a oferta, negociação, fidelização e comercialização de produtos e serviços;
- Prospectar novos clientes no mercado de atuação, identificando-os para elaboração do plano de visitas, objetivando a ampliação/renovação da base de clientes e incremento do resultado da carteira;
- Realizar gestão da inadimplência da carteira dos seus clientes;
- Identificar ou sugerir a necessidade de adequar ou criar novos produtos e serviços para os clientes;
- Realizar o registro das operações de crédito, investimentos e serviços nos sistemas correspondentes do Banco;
- Acompanhar a concorrência, o comportamento da economia e as tendências do mercado financeiro;
- Prestar atendimento aos clientes e público em geral com cortesia, esclarecer as dúvidas, solucionar e executar os serviços solicitados.

4.3.8 Carteira de crédito rural

Há ainda na agência, a carteira responsável pelo crédito rural, onde o escriturário que opera nesta carteira atende as demandas referentes a empréstimos e financiamentos para a agricultura. Considera-se crédito rural o suprimento de recursos financeiros, para aplicação exclusiva nas finalidades de custeio, comercialização, industrialização e investimento no setor agropecuário.

Os objetivos do crédito rural são estimular os investimentos rurais para produção, extrativismo não predatório, armazenamento, beneficiamento e industrialização dos produtos agropecuários, favorecer o oportuno e adequado custeio a produção e a comercialização de produtos agropecuários, incentivar a introdução de métodos racionais do sistema de produção, visando o aumento da produtividade, a melhoria do padrão de vida das populações rurais e a adequada defesa do solo e proteção ao meio

ambiente, bem como estimular a geração de renda e o melhor uso da mão de obra familiar, quando destinado ao agricultor familiar.

O crédito rural pode ter as seguintes finalidades:

- Custeio: para cobrir despesas normais dos ciclos produtivos.
- Investimento: para aplicações em bens ou serviços cujo desfrute se estenda por vários períodos de produção;
- Comercialização: para cobrir despesas próprias da fase posterior a coleta da produção;
- Industrialização: para industrialização de produtos agropecuários, quando efetuada por cooperativas ou pelo produtor na sua propriedade rural.

Cabe também ao escriturário da carteira agrícola a manutenção e atualização dos cadastros de seus clientes, o acompanhamento de pendências, prospecção de novos clientes, efetuar visitas externas aos clientes, visando a oferta, negociação, fidelização e comercialização de produtos e serviços e manter relacionamento comercial com os clientes da sua carteira, visando a efetivação de negócios, metas comerciais, produtos estratégicos e resultados.

4.3.9 Estagiários

Os estagiários, que são selecionados via processo seletivo, com contrato de até dois anos na empresa. O contrato pode ser renovado a cada seis meses. Devem subordinação a administração da agência e desempenham funções como atender ao público em geral, executando os serviços solicitados e prestando informações relacionadas ao seu setor de trabalho, ou encaminhando-as a outros setores quando necessário, contatar e atender os clientes pelos diversos canais de atendimento, auxiliar os clientes e prestar informações nos caixas eletrônicos, organizar, arquivar e digitalizar documentos quando necessário, prestar auxílio aos demais funcionários do banco, atender as demandas do setor em que o mesmo for inserido, seja nos canais de auto atendimento, plataformas físicas e jurídicas ou auxiliando os operadores de negócios em suas tarefas, cumprindo o que lhe for delegado.

4.3.10 Autoatendimento

O setor de autoatendimento situa-se na entrada do banco e funciona como um setor de recepção, onde o cliente ao entrar na agência passa por um processo de filtragem, e de acordo com sua necessidade é encaminhado para o setor responsável a lhe atender. Este é um processo imposto pelo banco para agilizar e, melhor atender a demanda de clientes, proporcionando maior otimização nos processos com eficiência e rapidez no atendimento.

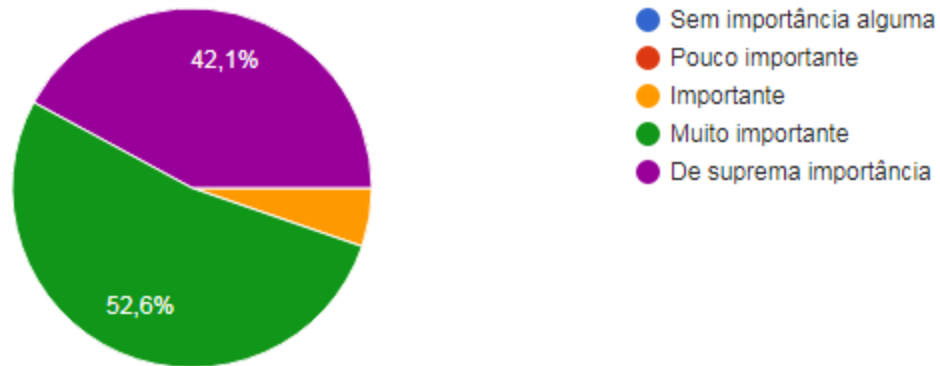
4.4 VALORES PESSOAIS

Os resultados obtidos através da aplicação do questionário aos colaboradores da agência estão divididos em três seções: na primeira seção encontram-se os dez valores pessoais, classificados em importância pelos colaboradores da instituição, na segunda seção estão os valores organizacionais, e referem-se a utilização dos mesmos dentro da instituição, na visão dos colaboradores. Por fim, a última seção diz respeito ao comprometimento organizacional dos indivíduos em relação a empresa, para identificar se há relação deste construto com os valores.

Os primeiros gráficos referem-se a opinião dos colaboradores da organização sobre os valores pessoais como princípios guia em suas vidas. Através dos resultados obtidos foi possível identificar que dentre os dez valores mencionados, os de maior importância para os membros da empresa são os valores de realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação, estes valores foram os únicos que receberam alta porcentagem no indicador “de suprema importância”.

Na figura 9, em relação ao conceito da realização que foi apontado pelos colaboradores como o tipo motivacional de maior importância em suas vidas, refere-se ao sucesso pessoal em relação a vida particular do indivíduo, está ligado aos valores de ser bem-sucedido, ambicioso, capaz e influente, expressa características individualistas, e por isso suas necessidades correspondentes são a de interação social e funcionamento do grupo.

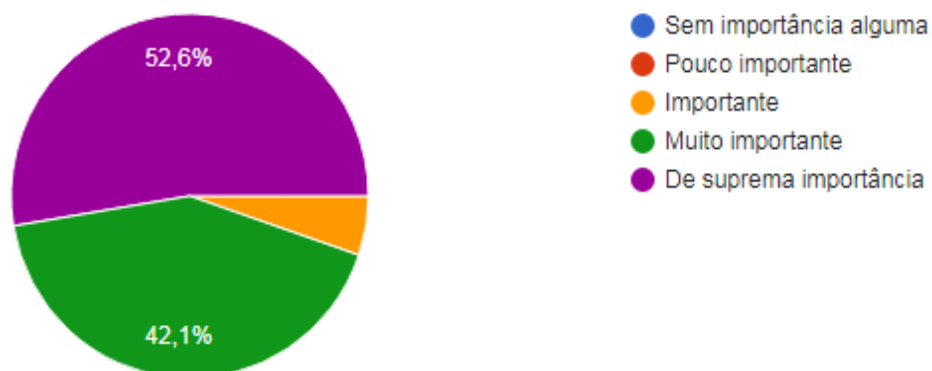
Figura 9- Realização - sucesso pessoal em relação a sua vida particular



Fonte: Autora (2020)

A figura 10 diz respeito ao segundo valor julgado como de maior importância para os indivíduos da organização, recebeu altas porcentagens de “muito importante” e “de suprema importância”. O tipo motivacional do hedonismo caracteriza-se pelo prazer ou gratidão para si mesmo, também expressa características individualistas.

Figura 10- Hedonismo - Prazer ou gratidão para si mesmo

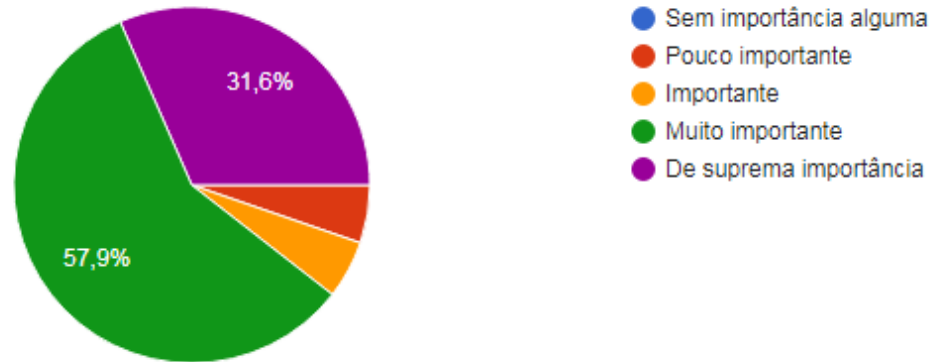


Fonte: Autora (2020)

Conforme demonstra a figura 11, o tipo motivacional da estimulação, que refere-se a excitação, novidade e desafio na vida pessoal, também é considerado como um

dos valores pessoais de maior influência na vida dos membros da organização. Caracteriza-se por valores de audácia, vida excitante e vida variada. Assim como os dois primeiros valores mencionados, este também expressa interesses individuais.

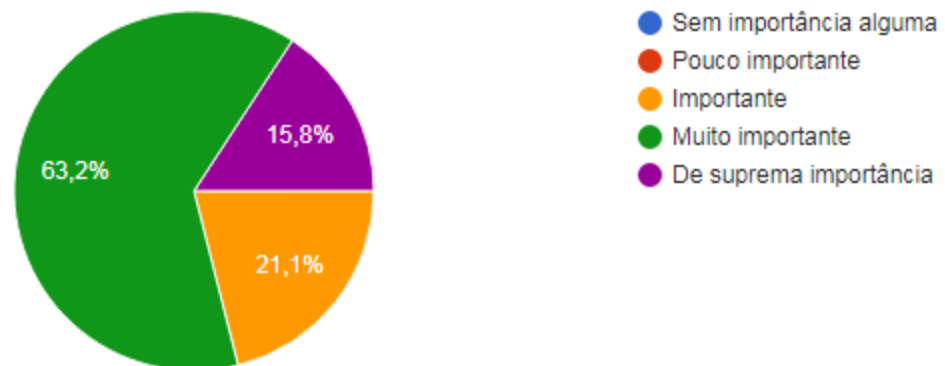
Figura 11- Estimulação - excitação, novidade e desafio na vida



Fonte: Autora (2020)

A figura 12 apresenta o conceito da autodeterminação, caracterizado por pensamento e ações independentes. Este valor está entre os mais importantes na visão dos entrevistados e recebeu porcentagens nos indicadores de “importante” “muito importante” e “de suprema importância”. Está associada a valores de criatividade, liberdade, independência e curiosidade. Este também é um tipo motivacional que expressa características individualistas. Nota-se que os quatro valores que receberam maior grau de importância pelos indivíduos defendem estes interesses individuais.

Figura 12- Autodeterminação - pensamento e ação independentes

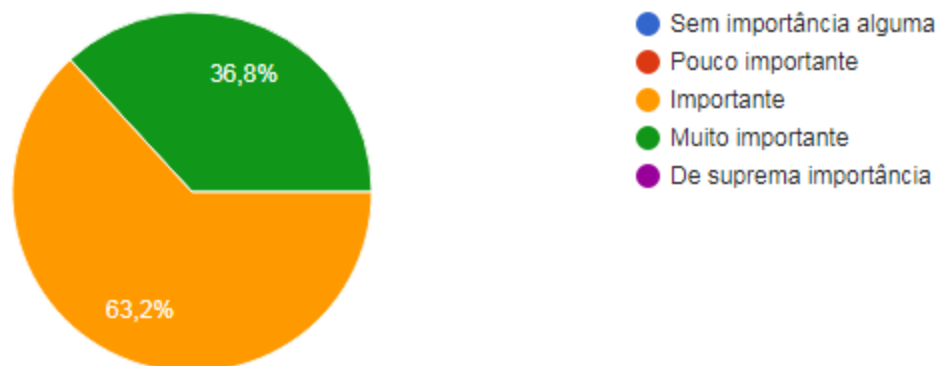


Fonte: Autora (2020)

Em seguida, em grau de importância encontram-se os valores de universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança, conforme apresentam as figuras a seguir. Estes valores receberam indicadores entre “importante” e “muito importante”.

A figura 13 refere-se ao tipo motivacional do universalismo, que caracteriza-se pela compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e da natureza. O valor de universalismo atende tanto a interesses individuais quanto coletivistas.

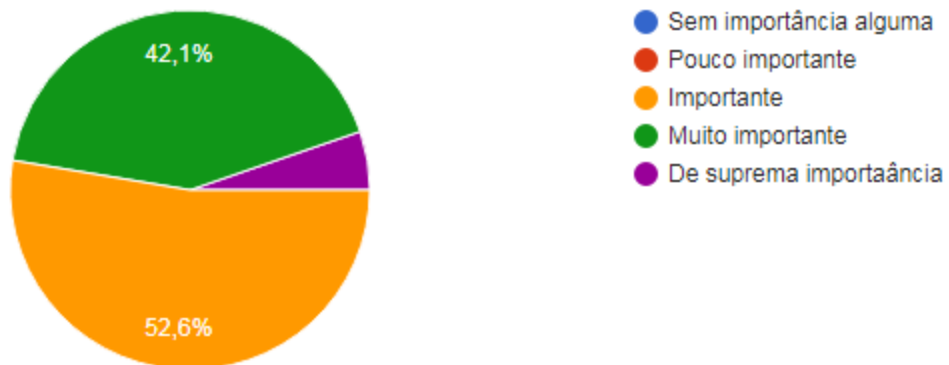
Figura 13- Universalismo - compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza



Fonte: Autora (2020)

A figura 14 refere-se ao valor pessoal de benevolência, caracteriza-se pela preservação e aprimoramento das pessoas com quem se encontra contato pessoal frequente. Refere-se a valores como ajuda, honestidade, perdão, lealdade e responsabilidade. Este tipo motivacional representa os interesses da coletividade.

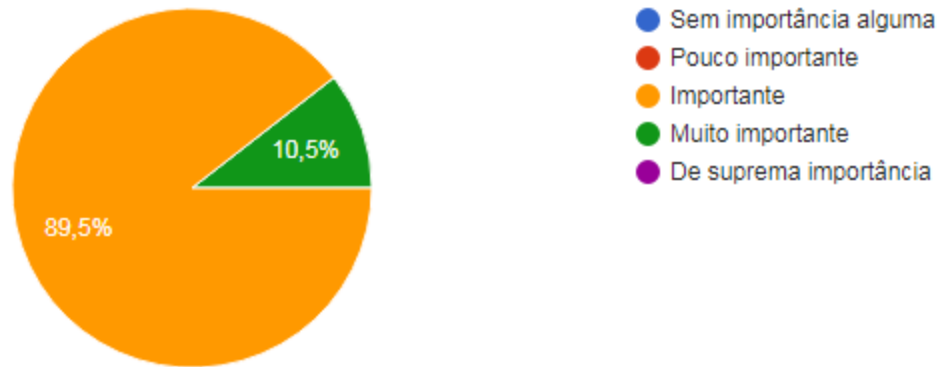
Figura 14- Benevolência - preservação e aprimoramento do bem-estar das pessoas com quem se encontra contato pessoal frequente



Fonte: Autora (2020)

O tipo motivacional da tradição, conforme apresenta a figura 15, é caracterizado pelo respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou a religião tradicional proporcionam. A maioria dos colaboradores o classificou como “importante” e uma menor parcela como “muito importante”. Caracteriza-se pelo princípio da humildade e expressa interesses coletivistas.

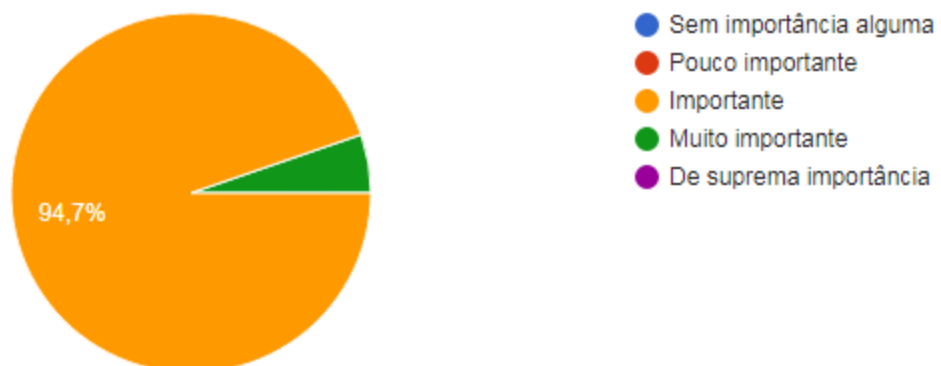
Figura 15- Tradição - respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou a religião tradicional proporcionam



Fonte: Autora (2020)

A figura 16, representa o princípio da conformidade que assim como o tipo motivacional anterior da tradição, também recebeu alta porcentagem no indicador “importante”, caracteriza-se pela restrição de ações que possam prejudicar ou violar as expectativas ou normas sociais, é influenciado por valores como obediência e autodisciplina, e também expressa interesses coletivistas.

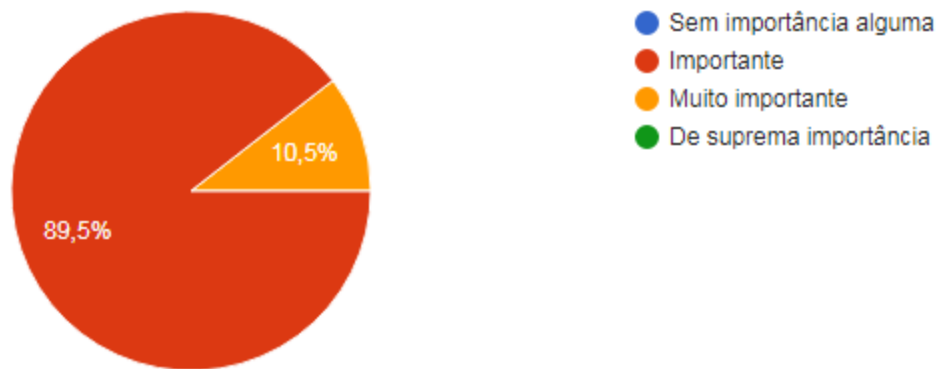
Figura 16- Conformidade - restrição de ações que possam prejudicar ou violar as expectativas ou normas sociais



Fonte: Autora (2020)

A figura 17 diz respeito ao valor de segurança, onde caracteriza-se pela harmonia e estabilidade da sociedade, relacionamentos e de si mesmo. Este valor foi considerado pela maioria dos colaboradores como “importante” e refere-se tanto a interesses da coletividade quanto a interesses individuais.

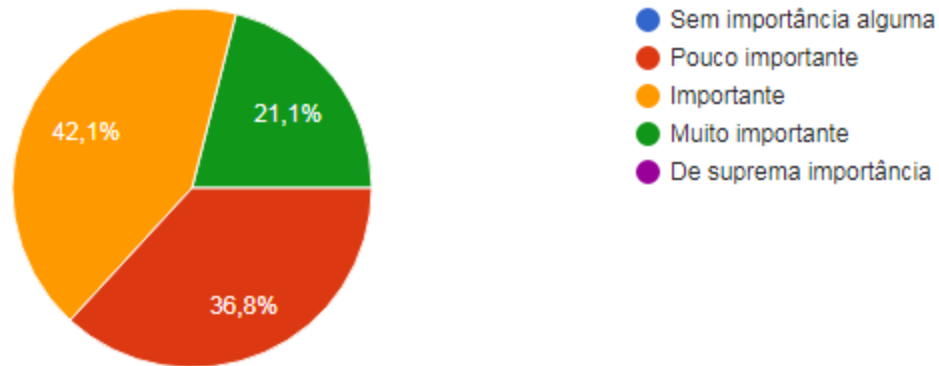
Figura 17- Segurança - segurança, harmonia e estabilidade de sociedade, relacionamentos e de si mesmo



Fonte: Autora (2020)

O valor identificado como o de menor importância para os indivíduos da instituição é o princípio do poder, único valor pessoal que recebeu atributo de “pouco importante”, como demonstra a figura 18. Representa situação social e prestígio, controle e domínio sobre pessoas ou recursos. Caracteriza-se por valores como autoridade, poder social e riqueza e expressa características individualistas.

Figura 18- Poder - situação social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas ou recursos



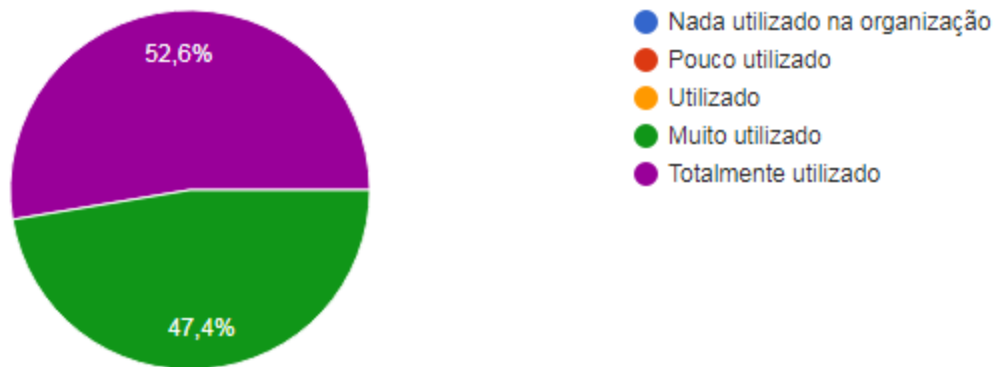
Fonte: Autora (2020)

4.5 VALORES ORGANIZACIONAIS

Nesta seção encontram-se os resultados referentes aos valores organizacionais na instituição, os colaboradores responderam quais os valores mais utilizados na organização, em suas percepções. Os mais presentes são os valores de Hierarquia, domínio e conservadorismo respectivamente, segundo apresentam as figuras.

A figura 19, representa o valor mais utilizado na agência segundo a visão dos seus membros. O valor da hierarquia caracteriza-se por obedecer ordens e a fiscalização dos superiores, e recebeu os maiores índices de “muito utilizado” e “totalmente utilizado”. Refere-se ao segundo problema enfrentado por toda a organização, que é o problema da estrutura. Como solução, no polo oposto ao da hierarquia está o valor do igualitarismo. Aqui, nota-se que a instituição utiliza da estrutura hierárquica.

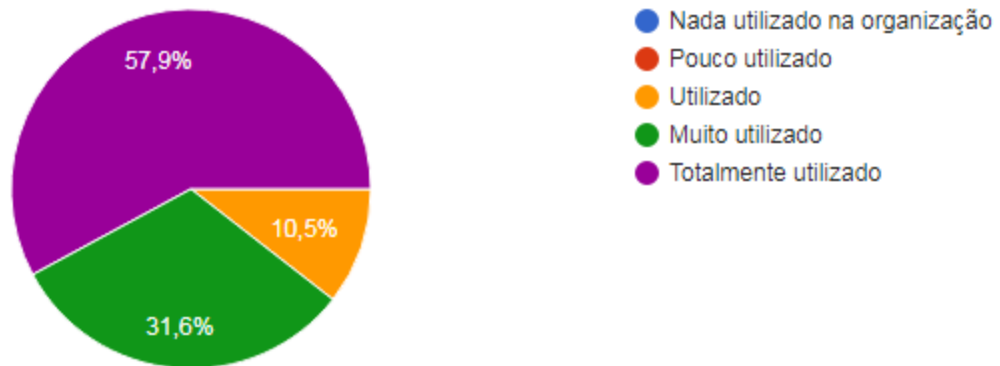
Figura 19- Hierarquia - obedecer ordens e fiscalização de seus superiores



Fonte: Autora (2020)

A figura 20 diz respeito ao valor organizacional referente a domínio. Este valor é indicado como “utilizado” “muito utilizado” e “totalmente utilizado” na organização. Caracteriza-se em satisfazer os interesses da organização para dominar o mercado. Representa o terceiro problema que as empresas encontram, o relacionamento com o meio físico e social. No polo oposto ao domínio para a satisfação desta necessidade encontra-se o valor da harmonia. Como aponta os resultados, a empresa opta pelo valor de domínio para satisfazer esta necessidade. Como solução, o domínio representa a tentativa de afirmação assertiva da empresa através de recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação.

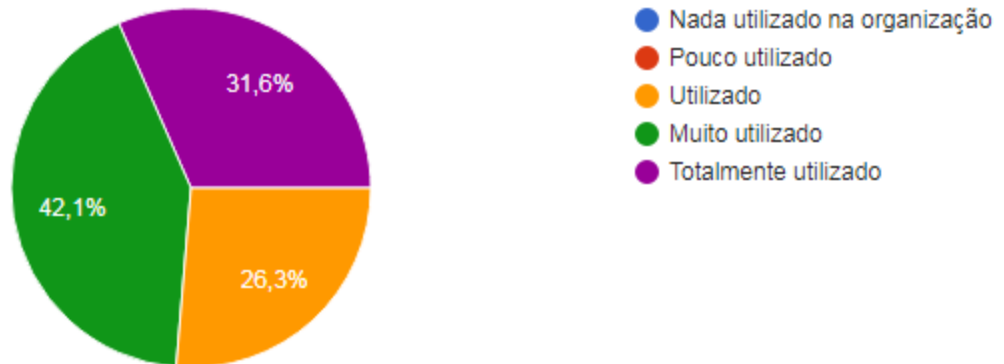
Figura 20- Domínio - satisfazer os interesses da organização para dominar o mercado



Fonte: Autora (2020)

Na figura 21, representa-se o valor organizacional do conservadorismo, que é caracterizado pela conservação dos costumes da empresa. Para os colaboradores este está entre os princípios mais utilizados na empresa, com indicadores como “utilizado”, “muito utilizado” e “totalmente utilizado”. O conservadorismo vem como uma das soluções para o problema entre indivíduo e grupo que as organizações enfrentam. Este valor refere-se às empresas que enfatizam os interesses coletivos, e está ligado à necessidade da manutenção do *status quo* na instituição, da interdição de comportamentos que possam perturbar normas e tradições. Na extremidade oposta encontram-se os valores ligados á harmonia, que enfatiza os interesses individuais. De acordo com os resultados obtidos, a agência prioriza os interesses do grupo.

Figura 21- Conservadorismo - conservação dos costumes da empresa

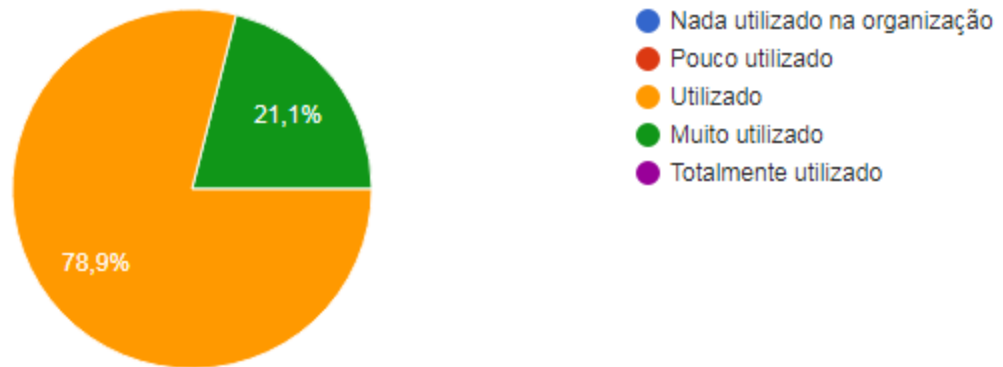


Fonte: Autora (2020)

Seguidos destes valores, estão os valores de Harmonia, Autonomia e igualitarismo, este último sendo julgado o menos utilizado na organização. Estes valores receberam indicadores como “utilizado” “muito utilizado” e “pouco utilizado” na organização.

A figura 22 representa os valores de harmonia, caracterizado pela relação entre o líder e os colaboradores, e também com o meio em que está inserida a empresa. Refere-se a proteção da natureza, cooperação e integração, e contrapõe o valor de domínio no que se refere á solução para o problema de relacionamento com o meio físico e social. Como mencionado anteriormente a empresa prioriza este último valor como solução para este problema.

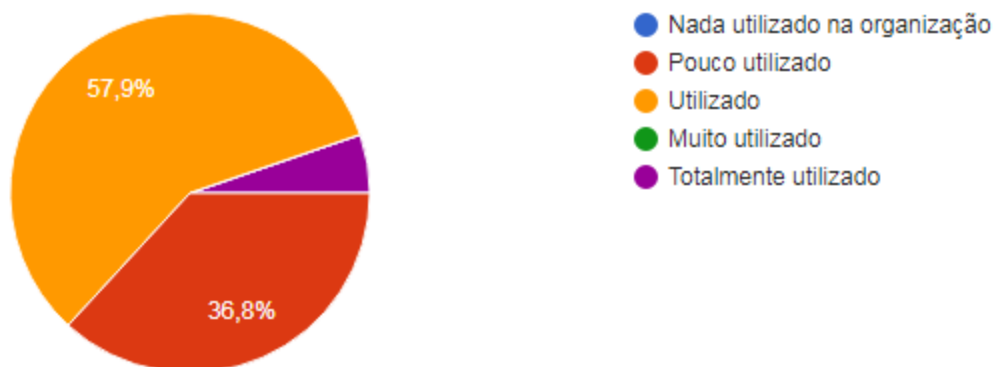
Figura 22- Harmonia - relação entre o líder e os colaboradores e com o meio



Fonte: Autora (2020)

A figura 23 refere-se aos valores de autonomia, ou seja, a liberdade ao colaborador na execução das tarefas. Refere-se ao problema entre indivíduo e grupo que as empresas enfrentam e se opõe ao valor do conservadorismo como solução para este problema. Os valores de autonomia são caracterizados por enfatizar interesses individuais. Conforme resultados apresentados anteriormente a empresa prioriza os interesses de grupo, optando pelo conservadorismo na organização, que foi apontado pelos membros como de maior utilização na agência.

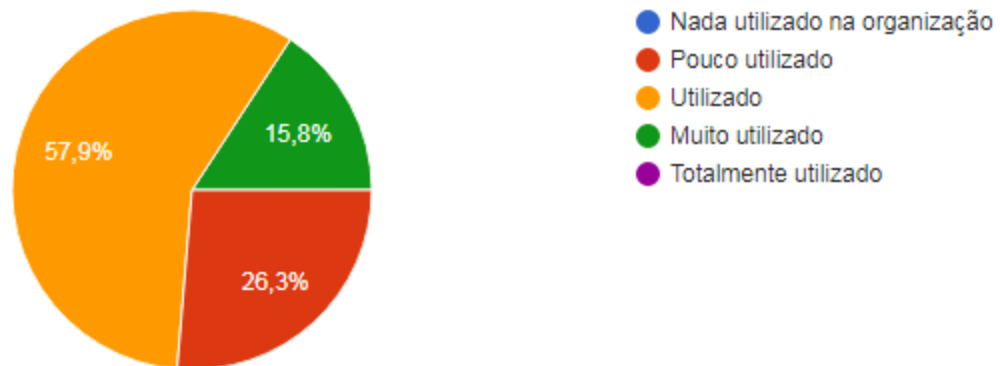
Figura 23- Autonomia - liberdade ao colaborador na execução das tarefas



Fonte: Autora (2020)

Na figura 24 estão os valores relacionados ao igualitarismo, e segundo os colaboradores é um dos valores menos presentes na organização. O igualitarismo vem como solução para o problema de estrutura que as empresas enfrentam e expressa a preocupação com o bem-estar da organização em geral. Oposto a este princípio estão os valores de hierarquia, julgados pelos membros desta organização como sendo o valor mais utilizado na instituição.

Figura 24- Igualitarismo - preocupação com o bem estar dos outros, da organização em geral



Fonte: Autora (2020)

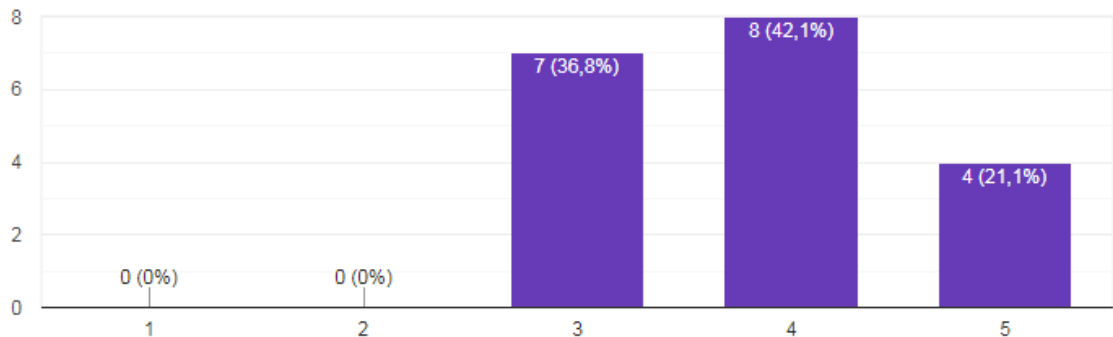
4.6 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os resultados desta seção buscaram identificar o tipo de comprometimento organizacional mais presente na instituição. Os primeiros resultados ferem-se ao comprometimento afetivo, ou seja, o comprometimento do indivíduo com a organização por desejo.

Os colaboradores deveriam responder as afirmações com o grau de concordância em uma escala de 1 a 5 onde: 1: discordo totalmente; 2: discordo parcialmente; 3: não concordo nem discordo; 4: concordo parcialmente; 5: concordo totalmente. Observou-se que este tipo de comprometimento é o mais presente entre os membros da agência.

Na figura 25 é apresentado o resultado quando os entrevistados responderam em grau de concordância a afirmação: Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. A maior parcela concorda parcialmente com esta afirmativa, os demais ficaram entre “concordo” e “concordo totalmente”.

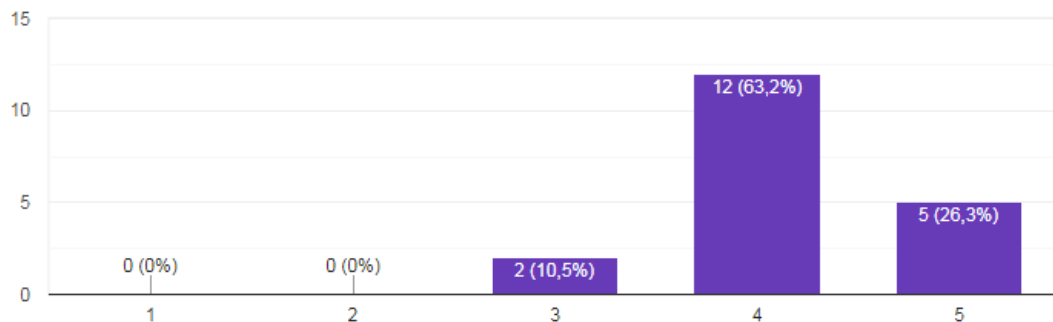
Figura 25- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.



Fonte: Autora (2020)

A figura 26 refere-se ao comprometimento afetivo e os colaboradores indicaram o quanto a organização significa para eles. Assim, como na figura anterior os indicadores ficaram entre “concordo”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

Figura 26- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim

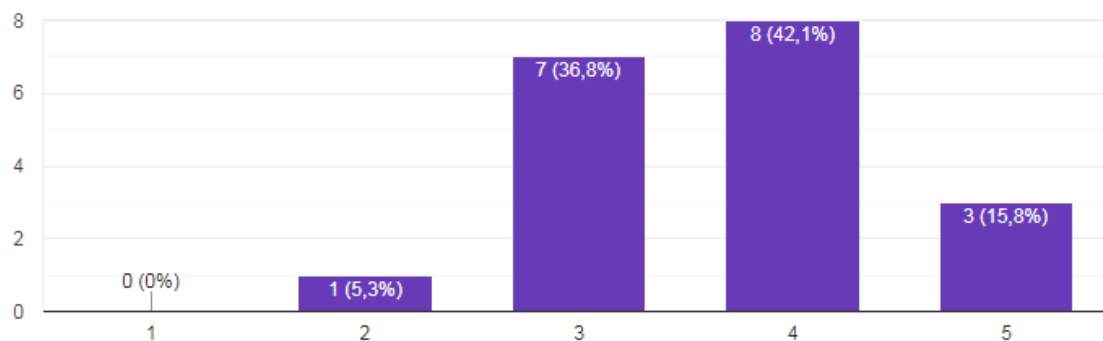


Fonte: Autora (2020)

A figura 27 representa o comprometimento afetivo, onde os funcionários indicaram o quanto a organização merece a sua lealdade. Aqui, a maioria dos

entrevistados ficou entre “concordo”, “Concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, apenas um membro optou por “discordo parcialmente”.

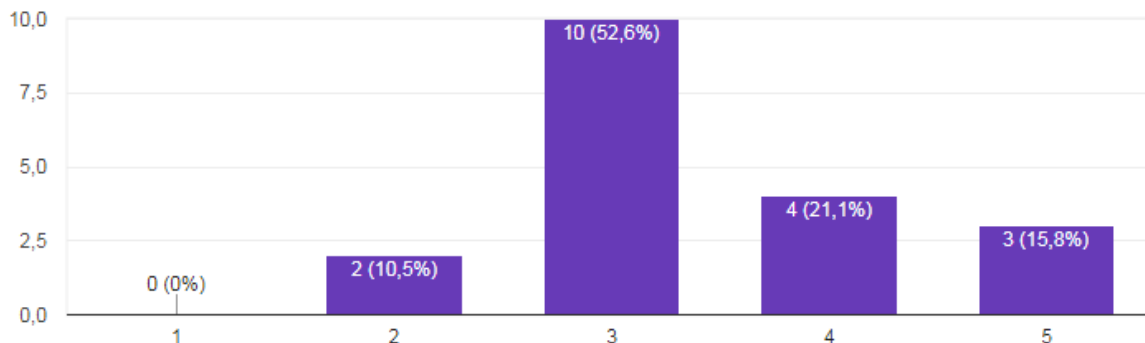
Figura 27- Esta organização merece minha lealdade.



Fonte: Autora (2020)

Seguindo a linha do comprometimento afetivo, os colaboradores opinaram quanto ao desejo de permanecer na agência. Dois colaboradores optaram por “discordo parcialmente”, e os demais indicaram “concordo”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”, conforme demonstra a figura 28 abaixo:

Figura 28- Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.

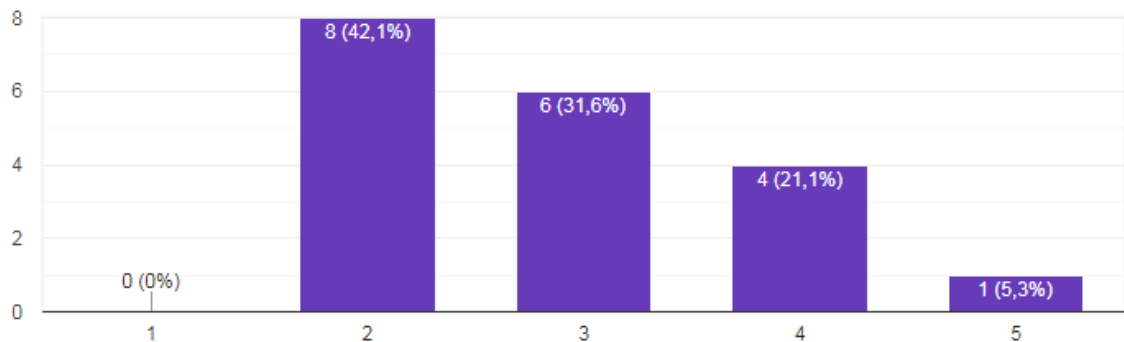


Fonte: Autora (2020)

Na figura 29, ainda referente ao comprometimento afetivo, os membros da empresa apontaram sobre a satisfação de dedicar o resto de suas carreiras a

organização. Nesta afirmação, o número de colaboradores que indicaram com “discordo parcialmente” é maior em relação aos demais.

Figura 29- Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.

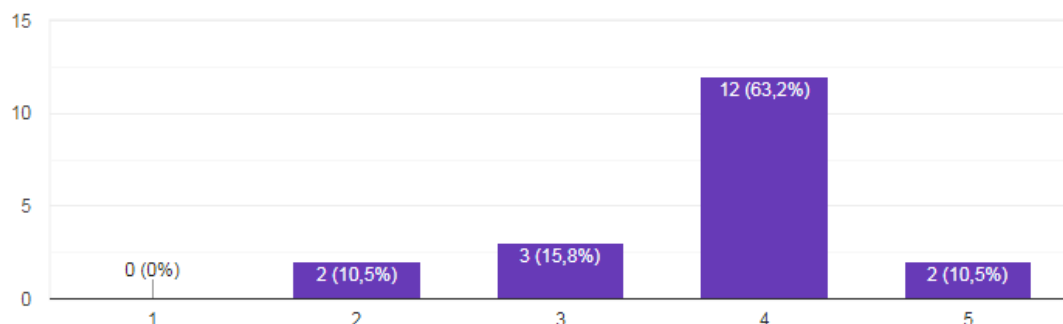


Fonte: Autora (2020)

Seguido do comprometimento afetivo, está o comprometimento calculativo, que está associado a necessidade de permanecer na organização por questões financeiras ou benefícios, conforme representam os quatro gráficos abaixo.

Na figura 30 os membros da empresa opinaram sobre a afirmação: “ se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”. A maioria dos entrevistados “concorda parcialmente” com esta afirmação.

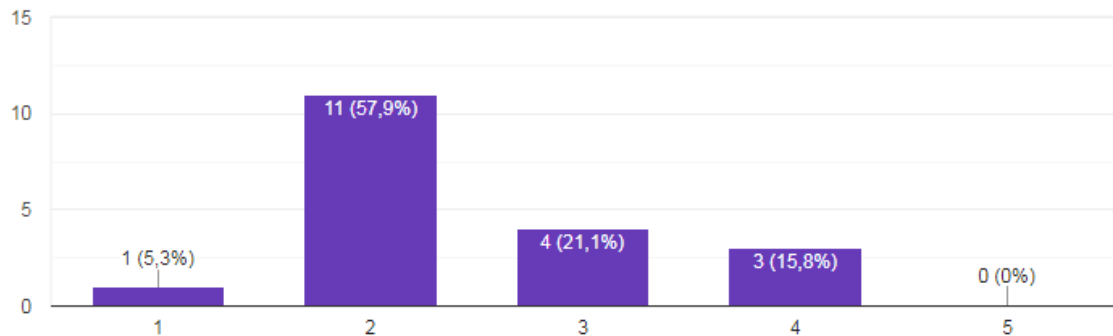
Figura 30- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.



Fonte: Autora (2020)

Em relação a afirmação: “eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”, o maior número de colaboradores “discorda parcialmente”, conforme mostra a figura 31:

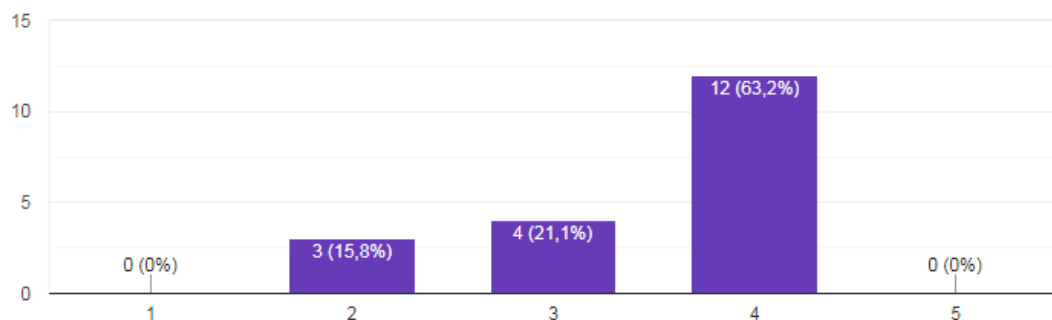
Figura 31- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.



Fonte: Autora (2020)

Ainda referente ao comprometimento calculativo, a maioria expressiva dos colaboradores “concorda parcialmente” sobre a escassez de alternativas imediatas caso deixem a organização, conforme apresenta a figura 32:

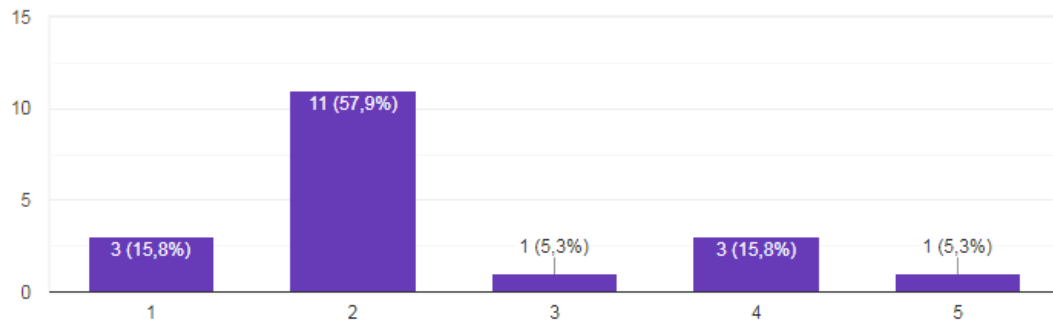
Figura 32- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.



Fonte: Autora (2020)

Na figura 33 representa, os colaboradores ao analisar a afirmação: “mesmo se eu quisesse seria muito difícil para mim deixar esta organização agora”, e a maior parcela de entrevistados apontou como “discordo parcialmente”.

Figura 33- Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.

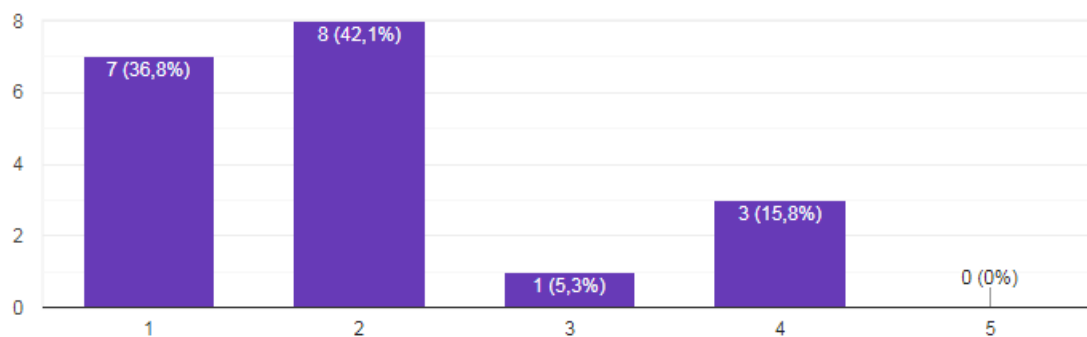


Fonte: Autora (2020)

Por fim, os últimos gráficos referem-se ao comprometimento normativo, o qual caracteriza-se pelo sentimento de dívida com a organização e foi identificado como o comprometimento de menor predominância na instituição.

Na figura 34 os colaboradores analisaram a seguinte afirmação: “ eu não deixo minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”. A maioria dos entrevistados optou por “discordo totalmente” e “ discordo parcialmente”.

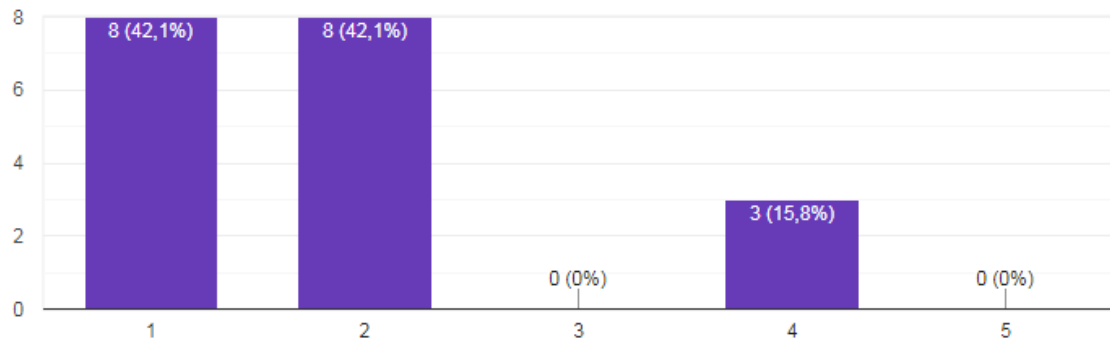
Figura 34- Eu não deixaria minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.



Fonte: Autora (2020)

A figura 35 representa a afirmação: “eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora”. A maior parcela dos colaboradores respondeu entre “discordo totalmente” e “discordo totalmente”.

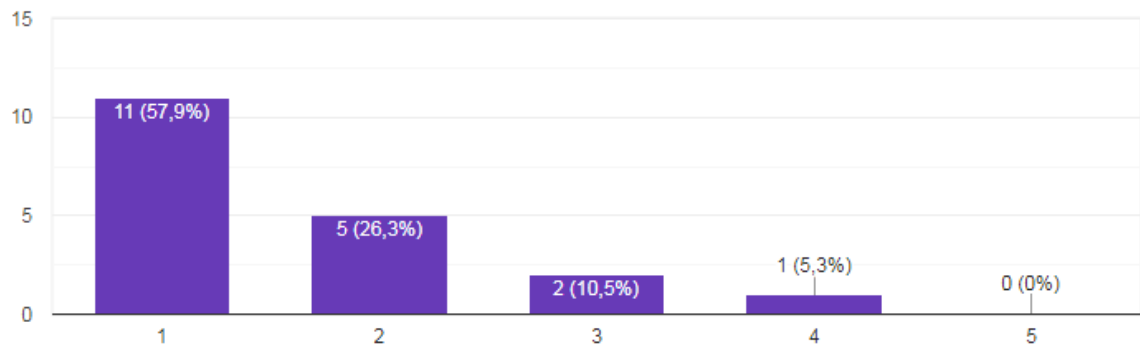
Figura 35- Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.



Fonte: Autora (2020)

Ainda referente ao comprometimento normativo a maioria dos colaboradores conclui como “discordo totalmente” a seguinte afirmação “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria correto deixar minha organização neste momento”, conforme exemplifica a figura 36:

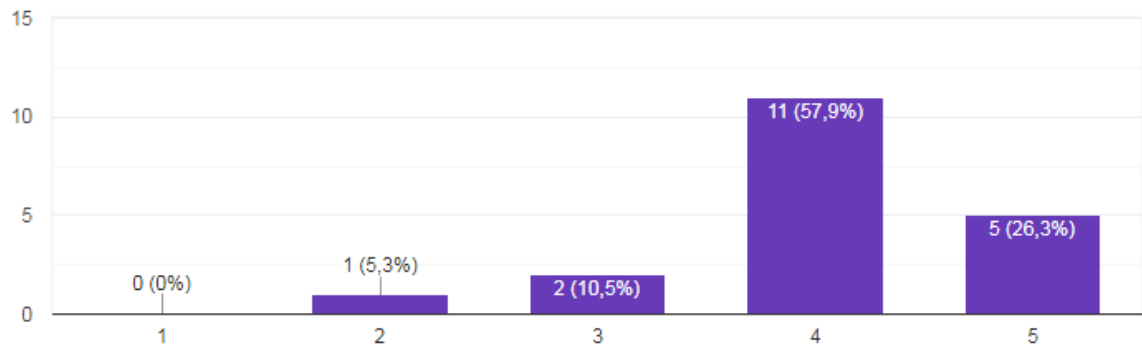
Figura 36- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização neste momento.



Fonte: Autora (2020)

Por fim, a figura 37 refere-se ao sentimento de dever do colaborador com a organização. A maioria das respostas ficaram entre “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” para a afirmação: “ Eu devo muito a esta organização”.

Figura 37- Eu devo muito a minha organização.



Fonte: Autora (2020)

Com estes resultados, conclui-se que em relação aos valores pessoais, os princípios da realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação considerados de maior importância para os colaboradores estão ligados diretamente às características individualistas.

Referente à utilização dos valores organizacionais na instituição, buscando atender a primeira necessidade que as organizações precisam suprir entre a relação grupo e indivíduo, com as alternativas de conservadorismo versus autonomia, identifica-se que a organização caracteriza-se pelo conservadorismo que atende melhor aos interesses de grupo. Segundo Tamayo e Cols (2000), as organizações que se encontram mais próximas ao conservadorismo preferem preservar seu status quo.

No polo entre hierarquia e igualitarismo que refere-se ao problema de estrutura das organizações, a instituição identifica-se com o valor da hierarquia, sendo o igualitarismo o princípio menos utilizado na empresa segundo os colaboradores.

No que se refere aos valores de harmonia e domínio, a agência utiliza-se do princípio de domínio, que é visto pelos membros da organização como o valor organizacional mais utilizado.

O comprometimento organizacional não teve grande relação com os valores pessoais e organizacionais. Os resultados apontaram para uma maior prevalência do comprometimento afetivo, seguido do comprometimento calculativo e, por fim o comprometimento normativo. De acordo com as hipóteses dos autores Meyer e Allen (1991) os valores organizacionais e pessoais em evidência na pesquisa levariam a uma

maior predominância do comprometimento calculativo e não afetivo, conforme demonstrado em suas hipóteses.

Embora haja uma preferência dos colaboradores pelos valores pessoais individualistas e a organização caracterize-se por valores mais voltados a coletividade, como conservadorismo e hierarquia, no que se refere aos valores organizacionais com o comprometimento afetivo, não apenas o conservadorismo caracterizou-se como um preditor positivo dessa modalidade de comprometimento, mas também a hierarquia contribuiu positivamente para a explicação do mesmo. Estes valores organizacionais caracterizam-se pela tentativa de preservar o status quo com o exercício da autoridade, razão pela qual são compatíveis e não conflitantes (TAMAYO & COLS., 2000). Assim, é provável que as organizações que atribuem maior importância a esses valores promovam experiências mais reconfortantes para os colaboradores, em virtude de os mesmos perceberem que nessas organizações as regras são mais definidas, além de haver o respeito às normas e maior estabilidade, visto que a maioria dos colaboradores está na instituição há muito tempo. Com isso, eles tenderiam a desenvolver mais vínculos afetivos com a mesma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu o alcance de seus objetivos de identificar se há relação entre valores pessoais, valores organizacionais e o comprometimento com a instituição, e identificar o tipo de comprometimento organizacional dos colaboradores com a instituição, bem como descrever os cargos e funções da agência e suas respectivas competências. Foi possível apontar, quais os tipos de valores que a organização prioriza para atender as necessidades de estrutura, relacionamento entre indivíduo e grupo, e relacionamento com o meio físico e social, com grande diferença de utilização entre uma extremidade de valores e outra.

Sugere-se a empresa, visto que os valores pessoais obtidos como de maior importância para os funcionários são de características individualistas, a expansão de valores como autonomia, que valorizam a criatividade individual e as responsabilidades, pois, os valores de uma empresa podem derivar dos valores pessoais de seus membros. Sugere-se também a elaboração de algumas sugestões estratégicas onde a instituição consiga promover uma maior identificação dos colaboradores com características coletivistas e conservadoras, visto que estas são as características mais utilizadas pela organização. As escolhas estratégicas podem ser amparadas no estudo das rotinas organizacionais, uma vez que as rotinas atuam como um guia para o alcance dos objetivos de uma organização, conforme afirma Grant (1996). O estudo e descrição das competências também podem dar suporte à estratégia da instituição, pois como afirma Dutra (2001), agregar valor à empresa, implica que o desenvolvimento e a combinação das competências individuais devam resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional, onde a escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente.

Faz-se necessário aprofundar o conhecimento sobre outros fenômenos organizacionais e pessoais capazes de atuar como preditores do comprometimento com a organização e analisar outras possíveis variáveis que juntamente com os valores, contribuam para a explicação do comprometimento. Nesse sentido, os valores

organizacionais com outras características de personalidade, ou práticas organizacionais com os valores pessoais, poderiam ser objeto de estudos futuros.

A pesquisa foi de grande valia para a formação acadêmica, pessoal e profissional, uma vez que pretende-se seguir carreira nesta área, e trata de conceitos importantes para a gestão de qualquer organização. Todos os colaboradores da agência foram receptivos e contribuíram de forma ativa para a realização da pesquisa.

Sugere-se por fim, para futuros estudos, um aprofundamento nesta linha de pesquisa, e também uma análise sobre a satisfação dos clientes em relação ao atendimento e a qualidade de produtos e serviços fornecidos pelo banco, e um estudo sobre o clima organizacional interno da instituição.

REFERÊNCIAS

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 150–176, 2012.

CANOVA, K. R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 4–31, 2010.

COSTA, F.M. e BASTOS, A.V.B. **Comprometimento Organizacional: Bases para uma Abordagem Processual**. Psicologia: Teoria e Pesquisa Jul-Set 2014, Vol. 30 n. 3, pp. 329-337.

DELFINO, I. A. DE L.; LAND, A. G.; SILVA, W. R. DA. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 3, n. 1, p. 67–80, 2010.

DO, C. D. A. N. P.; DO, E. E.; DE ADMINISTRAÇÃO, C. D. C. NILVANE BOEHM MANTHEY. [s.d.].

EMPREENDEDORAS, A. E. D. C. et al. INFLUÊNCIA DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NO DESENVOLVIMENTO DA. [s.d.].

FERNANDES, H. DE A.; FERREIRA, M. C. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. **Psico-USF**, v. 14, n. 3, p. 341–354, dez. 2009.

FERNANDES, M.; CORDEIRO, J. P. P. Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho e Comprometimento Organizacional: contributos para a sua análise numa empresa de consultadoria. 2018.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 11, n. 5, 2010.

FONSECA, A. M. D. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 3, p. 122–149, 2012.

GOSENDO, E. E. M.; TORRES, C. V. Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. **Paideia**, v. 20, n. 45, p. 29–38, 2010.

GUARDANI, F. et al. A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. **Production**, v. 23, n. 4, p. 806–817, dez. 2013.

HOPPEN, S. R. P. **Um estudo de competências por funções em unidades de atendimento de uma cooperativa de crédito**. 2016. Curso de pós-graduação lato sensu em gestão estratégica de pessoas, coaching e mentoring. Faculdade América Latina. 2016.

KUZMA, E. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. spe, p. 428–444, 2017.

MAURINO, S. V.; DE DOMENICO, S. M. R. Realização de valores pessoais no ambiente organizacional (RVP): olhando as relações entre indivíduos e organização para além dos valores pessoais. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 13, n. 3, 2012.

MELO, W. F. **A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias**. 2010. 191 f. Dissertação (Mestrado em administração de empresas). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 36–56, 2009.

OLIVEIRA, Á. DE F.; SOUZA, M. A. DE. Confiança do empregado na organização: o impacto dos valores pessoais e organizacionais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 2, p. 204–217, 2014.

PALADINI, E. P. **Gestão de qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**, São Paulo: Atlas, 1995.

PORTO, J. B. e FERREIRA, M. C. **Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz**, Psicologia: Teoria e Pesquisa Vol. 32 n. esp., pp. 1-10.

REIS, L., DIAS, F. S. **Gestão de excelência na atividade bancária**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SILVA, C. A. DA; FERREIRA, M. C. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 29, n. 3, p. 331–339, set. 2013.

STEFANO, S. R.; DE LIMA, M. L. B. Organizational and educational commitment: a perspective of students course management/Comprometimento organizacional e educacional: uma perspectiva dos alunos do curso de administração. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 34, n. 2, p. 131–140, 2012.

TAMAYO, A. MENDES, A. M., PAS, M. G. T. **Inventário de Valores Organizacionais**. Estudos de Psicologia: Universidade de Brasília, 2000.

APÊNDICE A - Valores pessoais, Valores Organizacionais e Comprometimento Organizacional

Os valores pessoais, segundo Schwartz (2005), consistem em metas desejáveis que norteiam a vida do indivíduo, agindo, assim, como importantes medidores de suas atitudes e comportamentos.

Assim, como os indivíduos, as organizações também possuem valores que orientam suas ações e o comportamento dos seus integrantes, valores estes que associam-se aos interesses e as metas da organização, servindo como parâmetros de julgamento e formas de justificativa para os comportamentos individuais e organizacionais. (Tamayo, 2005).

Este formulário divide-se em três etapas. Na primeira etapa encontram-se questões referentes ao grau de importância de cada um destes valores pessoais na vida de cada colaborador. Na segunda etapa, as questões são referentes ao grau de utilização de alguns valores organizacionais dentro da agência. E, por fim, as questões buscam identificar o grau de comprometimento organizacional na empresa em uma escala de 1 a 5.

Valores Pessoais

1. Poder: Situação social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas ou recursos
 - () Sem importância alguma
 - () Pouco importante
 - () Importante
 - () Muito importante
 - () De suprema importância

2. Realização: Sucesso pessoal em relação a sua vida particular
 - () Sem importância alguma

- Pouco importante
 - Importante
 - Muito importante
 - De suprema importância
3. Hedonismo: Prazer ou gratidão para si mesmo
- Sem importância alguma
 - Pouco importante
 - Importante
 - Muito importante
 - De suprema importância
4. Estimulação: Excitação, novidade e desafio na vida
- Sem importância alguma
 - Pouco importante
 - Importante
 - Muito importante
 - De suprema importância
5. Autodeterminação: pensamento e ação independentes – escolher, criar, explorar
- Sem importância alguma
 - Pouco importante
 - Importante
 - Muito importante
 - De suprema importância
6. Universalismo: compreensão, apreciação, tolerância e proteção para o bem-estar de todas as pessoas e para a natureza
- Sem importância alguma
 - Pouco importante
 - Importante

- Muito importante
 - De suprema importância
7. Benevolência: preservação e aprimoramento do bem-estar das pessoas com quem se encontra contato pessoal frequente
- Sem importância alguma
 - Pouco importante
 - Importante
 - Muito importante
 - De suprema importância
8. Tradição: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou a religião tradicionais proporcionam
- Sem importância alguma
 - Pouco importante
 - Importante
 - Muito importante
 - De suprema importância
9. Conformidade: Restrição de ações que possam prejudicar os outros e violar as expectativas ou normas sociais
- Sem importância alguma
 - Pouco importante
 - Importante
 - Muito importante
 - De suprema importância
10. Segurança: Segurança, harmonia e estabilidade de sociedade, relacionamentos e de si mesmo
- Sem importância alguma
 - Pouco importante

- Importante
- Muito importante
- De suprema importância

Valores Organizacionais

1. Conservadorismo: conservação dos costumes da empresa
 - Nada utilizado na organização
 - Pouco utilizado
 - Utilizado
 - Muito utilizado
 - Totalmente utilizado

2. Autonomia: Liberdade ao colaborador na execução de tarefas
 - Nada utilizado na organização
 - Pouco utilizado
 - Utilizado
 - Muito utilizado
 - Totalmente utilizado

3. Hierarquia: Obedecer ordens e fiscalização de seus superiores
 - Nada utilizado na organização
 - Pouco utilizado
 - Utilizado
 - Muito utilizado
 - Totalmente utilizado

4. Igualitarismo: Preocupação com o bem-estar dos outros, da organização em geral
 - Nada utilizado na organização
 - Pouco utilizado

- Utilizado
 - Muito utilizado
 - Totalmente utilizado
5. Harmonia: Relação entre o líder e os colaboradores e com o meio (natureza e outras organizações)
- Nada utilizado na organização
 - Pouco utilizado
 - Utilizado
 - Muito utilizado
 - Totalmente utilizado
6. Domínio: Satisfazer os interesses da organização para dominar o mercado
- Nada utilizado na organização
 - Pouco utilizado
 - Utilizado
 - Muito utilizado
 - Totalmente utilizado

Comprometimento Organizacional

1. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente
 - 3. Concordo
 - 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente
2. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente

- 3. Concordo
 - 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente
3. Esta organização merece minha lealdade
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente
 - 3. Concordo
 - 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente
4. Na situação atual, ficar na minha organização, é uma necessidade tanto quanto um desejo
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente
 - 3. Concordo
 - 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente
5. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente
 - 3. Concordo
 - 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente
6. Eu não deixaria esta organização pois tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente
 - 3. Concordo

- 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente
 - 3. Concordo
 - 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente
8. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização neste momento
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente
 - 3. Concordo
 - 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente
9. Eu devo muito a minha organização
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente
 - 3. Concordo
 - 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente
10. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada
- 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo parcialmente
 - 3. Concordo
 - 4. Concordo Parcialmente
 - 5. Concordo totalmente

11. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Concordo
- 4. Concordo Parcialmente
- 5. Concordo totalmente

12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Concordo
- 4. Concordo Parcialmente
- 5. Concordo totalmente

13. Mesmo se eu quisesse seria muito difícil para mim deixar esta organização agora

- 1. Discordo totalmente
- 2. Discordo parcialmente
- 3. Concordo
- 4. Concordo Parcialmente
- 5. Concordo totalmente

APÊNDICE B - Perfil dos entrevistados

1. Idade

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

2. Gênero

- Feminino
- Masculino
- Outro

3. Tempo de instituição

- Menos de um ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- Acima de 20 anos

4. Grau de instrução

- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialista
- Mestre

