

Thaís Andrade de Freitas

Universidade Federal de Alfenas

(UNIFAL, Brasil)

thaisa_2789@yahoo.com.br

Virgínia Carvalho

Universidade Federal de Alfenas

(UNIFAL, BrasilMG)

virginiadcarvalho@gmail.com

VALORES ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO PÓS-REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES DO SETOR BANCÁRIO

ORGANIZATIONAL VALUES IN THE CONTEXT OF PRODUCTIVE POST-RESTRUCTURING: ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF BANKING SECTOR EMPLOYEES

RESUMO

O estudo objetivou analisar a percepção de valores organizacionais por parte de funcionários de bancos públicos e privados situados em municípios da região sul de Minas Gerais, considerando o contexto pós-reestruturação produtiva do setor bancário brasileiro. Participaram da pesquisa 156 funcionários de 15 agências bancárias, aos quais se aplicou o Inventário de Valores Organizacionais - IVO. Os resultados demonstraram que a percepção dos pesquisados acerca da hierarquia de importância atribuída aos valores organizacionais nas instituições públicas e privadas foi semelhante, remetendo à compreensão de que as prioridades das organizações bancárias estudadas estão centradas em valores comuns. Em linhas gerais, observou-se que as organizações estudadas primam por valores que se mostram alinhados ao conteúdo da proposta de reestruturação produtiva.

Palavras-Chave: Valores organizacionais. Reestruturação produtiva. Setor bancário.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the perception of organizational values of public and private bank employees in Southern Minas Gerais state, Brazil, considering the productive post-restructuring context of the Brazilian bank sector. The Organizational Values Inventory (OVI) was applied to 156 employees from 15 bank branches. The results demonstrated that the perception of the participants regarding the hierarchical importance attributed to organizational values in public and private institutions was similar, showing that the priorities of the bank organizations under study are centered on common values. In general terms, it was observed that the organizations prioritized values that were in line with the content of the proposed productive restructuring.

Keywords: Organizational values. Productive restructuring. Banking Sector.

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em Administração
(PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 23/03/2016
Aceito em: 15/08/2016
Publicado em: 18/08/2018

1. INTRODUÇÃO

O setor bancário tem sido objeto de vários estudos (por exemplo: GRISCI; BESSI, 2004; CARRIJO; NAVARRO, 2009; PAIVA; BORGES, 2009; BORGES; VITULLO; PONTE, 2012; PONTE, 2012; RAMOS, 2012; VARELLA; BORGES, 2012; PEREIRA; SEGRE; NASCIMENTO, 2013; NASCIMENTO, DAMASCENO; NEVES, 2016) e a partir da segunda metade do século XX tem vivenciado um ciclo de profundas transformações, decorrentes do processo de reestruturação produtiva, o qual, além de provocar mudanças estruturais nas organizações, abarcou também transformação dos princípios, da cultura e dos valores destas (BORGES; VITULLO; PONTE, 2012).

Levando-se em consideração que os valores organizacionais se constituem como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63), o estudo destes possibilita compreender parte do ambiente psicossocial em que atuam os trabalhadores bancários no contexto pós-reestruturação produtiva e observar como as prioridades identificadas no discurso da organização estão sendo percebidas pelos indivíduos que a compõem, assim como estão sendo orientadas suas ações.

As pesquisas sobre valores organizacionais no Brasil (por exemplo: MACÊDO et al., 2005; PORTO; TAMAYO, 2005; CARVALHO; OLIVEIRA; SILVA, 2013; DIAS; OLIVEIRA, 2016; PAIVA; DUTRA, 2017) têm envolvido organizações de diferentes setores e ramos de atuação, entretanto, muito poucas direcionadas ao setor bancário. Entre estas, cabe destacar os trabalhos de Melo e Domenico (2012) e Andrade e Estivalet (2013), sendo que este último comparou os valores organizacionais praticados por bancos públicos e privados, segundo a percepção de seus funcionários. Não levaram em consideração, porém, as profundas transformações pelas quais passaram este setor nas últimas décadas.

Com base nessas considerações, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a percepção de valores organizacionais por parte de funcionários de bancos comerciais públicos e privados, situados em municípios da região sul de Minas Gerais, considerando o contexto pós-reestruturação produtiva do setor bancário brasileiro e utilizando um instrumento de coleta de dados diferente daquele empregado nas referidas pesquisas. Assim, além de adotar uma ótica de análise diversa, o presente estudo pode contribuir para verificar a replicação dos resultados encontrados por aquelas autoras.

2. A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SEUS IMPACTOS NO SETOR BANCÁRIO

Nas últimas décadas, e mais especificamente a partir dos anos 1980, o sistema capitalista tem passado por uma série de transformações, marcadas pela intensa produção e utilização de novas tecnologias. Como consequências, temos alterações expressivas nos sistemas de produção vigentes, com impactos significativos no mundo do trabalho (CARRIJO; NAVARRO, 2009; ANTUNES, 2014).

O Fordismo, modelo vigente até então, caracterizava-se por um modo de viver e consumir padronizado entre os indivíduos, haja vista que não havia a preocupação com a variedade de produtos. A técnica da esteira rolante desenvolvida por Henry Ford foi um marco do modelo Fordista, a qual possibilitou a produção em massa não somente no setor automobilístico, mas em muitos outros, devido à especialização das funções do trabalhador (BARBARA, 1999).

No entanto, a partir da década de 1980, o modelo Fordista começou a declinar, e outro modelo, denominado Toyotismo, começou a se desenvolver com uma potencialidade de propagação em escala mundial. Segundo Borges e Yamamoto (2014), o Toyotismo é um modelo de gestão que proporcionou grandes transformações no contexto do trabalho. Entre estas mudanças, se destacaram: a implementação do sistema *just in time*, que tinha como objetivo atender a demanda na medida em que esta surgia, eliminando os estoques; o processo de reengenharia organizacional, que visava realocar funcionários de forma a otimizar o trabalho; a redução dos postos de trabalho; a subcontratação de fornecedores (que poderia se dar mediante a terceirização ou pela horizontalização da cadeia produtiva); a redução dos níveis hierárquicos dentro da organização; e a produção de modelos variados de produtos, porém em menor quantidade (RAMOS, 2012; VARELLA; BORGES, 2012). Além de mudanças estruturais, o Sistema Toyota de Produção modificou também a forma como a organização estabelece o controle da produção, ao estimular o engajamento do trabalhador de forma que este busque incorporar os objetivos da empresa, tomando-os como seus (adesão e sujeição) (ANTUNES, 2014), um fator considerado imprescindível para o sucesso da organização (RAMOS, 2012).

No Brasil, essas transformações na forma de produção ocorreram tardiamente, se tornando mais visíveis a partir da década de 1990 pela influência do contexto internacional de reestruturação produtiva, quando “o modo de desenvolvimento do Brasil passou de um estilo de industrialização protegida para o de uma economia aberta e competitiva” (BARBARA, 1999, p. 32). Importa salientar que tal processo assumiu, entretanto, formas de desenvolvimento diferenciadas, combinando elementos do

Fordismo e do Toyotismo em variados ramos da produção de bens e serviços no país (ANTUNES, 2014).

No que tange especificamente à produção de serviços, o setor bancário foi pioneiro na implantação de tecnologias da informação (CARRIJO; NAVARRO, 2009), configurando um processo de automação, que culminou na intensificação do trabalho, na necessidade de vender novos produtos aos clientes e na revisão geral do modelo de gestão até então adotado. Desse modo, o processo de reestruturação promoveu intenso impacto nesse setor, com uma série de mudanças introduzidas na organização do trabalho, entre as quais se destacaram: a terceirização crescente de trabalhos considerados “não bancários” (como auxiliares de transporte, limpeza, segurança e manutenção de equipamentos); a fusão dos postos de trabalho; a redução dos níveis hierárquicos; a diversificação e sobrecarga de tarefas, com maior pressão e controle sobre os trabalhadores; e a exigência de uma formação geral e polivalente (SEGNINI, 1999, CARRIJO; NAVARRO, 2009, PEREIRA; SEGRE; NASCIMENTO, 2013; ANTUNES, 2014).

Esse processo de automação foi aprofundado a partir dos anos 2000 (COLOMBI; KREIN, 2016), e do novo trabalhador passou-se a demandar, “além de produzir objetos concretos, produzir informação, conhecimentos, serviços, valores” (GRISCI; BESSI, 2004, p. 164). A nova configuração do trabalho, ao contrário do modelo Fordista, chama o trabalhador para ser sujeito do processo, sendo suas características pessoais tidas como fator competitivo para as empresas, especialmente para o setor de serviços, como os bancos, em que a comunicação entre produção e consumo ocorre de forma mais intensa. A imposição de metas faz com que o trabalhador interiorize o controle e o transforme em autocontrole. Varella e Borges (2012) destacam a intensidade com que as novas formas de gestão foram incorporadas pelos bancos:

Nos bancos, observa-se o discurso do bancário justificando que está trabalhando horas extraordinárias (sem registro ou remuneração) não por solicitação, mas porque não conseguiu terminar o seu trabalho. Em outras palavras, ele assume no discurso que decidiu por si mesmo trabalhar gratuitamente (p. 104).

A esse respeito, Nascimento, Damasceno e Neves (2016, p.20) pontuam que “a transformação do perfil do trabalhador bancário, no sentido de ser mais flexível, o expôs a práticas de gestão mais perversas, pois, imbuídos pelo discurso da empresa, tornam-se escravos do alto desempenho”. A lógica de adesão plena dos trabalhadores e a adoção do sistema de metas, aliadas a políticas de remuneração variável, contribuem para manter seu envolvimento e comprometimento (PEREIRA; SEGRE; NASCIMENTO, 2013).

Esse conjunto de transformações decorrentes da busca por maior flexibilidade e descentralização atribuiu ao trabalho bancário um *status* diferenciado. Como

desdobramento, o emprego bancário foi descaracterizado como seguro, sendo ameaçado constantemente pelo desemprego (PAIVA; BORGES, 2009).

Conforme Ponte (2012, p. 171),

existe uma degradação violenta do “ser bancário” tradicionalmente reconhecido, aliado a uma redução drástica do número de trabalhadores bancários no mundo inteiro, fazendo emergir uma relação de capital e trabalho de novo tipo na esfera dos bancos. Hoje, afirma-se um “bancário-vendedor”, atuando, na maioria das vezes, em atividades de reduzida complexidade, que não implicam qualificação específica do “ser bancário”.

Paralelamente à constituição desse quadro da nova organização do trabalho, o sistema bancário brasileiro, principalmente após 2006, foi palco de uma política de revalorização dos bancos públicos, por parte do Governo Federal, com aumento na participação destes na oferta de crédito. Aliado a isso, a dinamização do mercado interno, facilitada especialmente pela ampliação do crédito, contribuiu para captar novos clientes, e tais mudanças de cenário culminaram no aumento do número de trabalhadores, especialmente nos bancos públicos, atualmente responsáveis por quase metade da categoria (COLOMBI; KREIN, 2016).

Esse crescimento do emprego no setor, no entanto, não representou impactos sobre as condições de trabalho existentes, mas, conjuntamente a essas últimas, trouxe repercussões no perfil da categoria, que, conforme Colombi e Krein (2016), nos anos 2000, foi se tornando progressivamente mais feminina, jovem, com maior grau de instrução, rotativa e alocada em postos de trabalho comissionado.

Segundo Pires e Macêdo (2006), tal contexto pós-reestruturação produtiva, marcado pela globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho, se apresenta como uma rica fonte de estudo das organizações. Em consonância à observação desses autores, entende-se que o estudo dos valores organizacionais predominantes atualmente dentro das organizações bancárias, considerando-se sua inserção nesse contexto, pode representar uma importante contribuição para compreender parte da lógica prevalecente nas “novas” relações de trabalho no referido setor.

3. VALORES ORGANIZACIONAIS

A palavra cultura é resultado da união de duas expressões: o termo germânico *cultur*, que significa os aspectos espirituais de uma comunidade, com o termo *civilization*, que se refere às criações materiais de uma coletividade (SILVA; ZANELLI, 2014). A partir dessa definição, é possível observar que a cultura não é nata ao ser humano, mas sim um constructo decorrente de seu convívio social. Sendo assim, Silva, Zanelli e Tolfo (2013)

afirmam serem as organizações realidades psicossociais orientadas e permeadas por culturas. Tomando-se os valores, em particular, por se constituírem como um elemento central da cultura, no âmbito organizacional, o qual constitui o foco deste estudo, podem ser definidos como “elementos estruturantes da empresa, construindo padrões coletivos que orientam o trabalho e o cotidiano na organização” (TAMAYO, 2008, p. 305).

A centralidade dos valores organizacionais para a compreensão de muitos fenômenos que têm lugar nas organizações é enfatizada por Bourne e Jenkins (2013), quando explicitam que estes podem assumir quatro formas de manifestação, quais sejam: 1) valores esposados, que se encontram presentes nos documentos formais e no discurso de gestores; 2) valores atribuídos, que são aqueles percebidos pelos membros da organização; 3) valores compartilhados, que compõem o sistema de prioridades axiológicas da organização; e 4) valores desejáveis, que descrevem o que os trabalhadores consideram como o modelo ideal a ser instituído.

Tendo em vista que a atuação organizacional é orientada por um conjunto de valores, o que irá diferenciar uma organização das demais não são os valores que nela se encontram, mas sim a importância que a eles se concede de forma hierárquica (TAMAYO, 2008). Esses valores vão se colocar de acordo com as necessidades organizacionais, desde as mais básicas, influenciando o comportamento de seus membros.

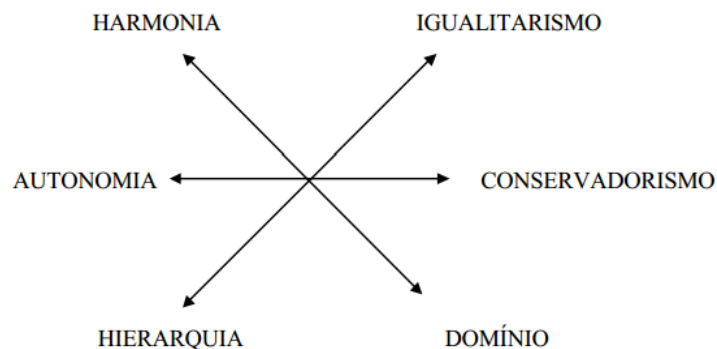
Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), existem três elementos que orientam o funcionamento de uma organização: os papéis, as normas e os valores. Os papéis constituem comportamentos que caracterizam determinadas atividades dentro de uma organização e diferenciam funções e cargos exercidos pelos indivíduos no âmbito dela. As normas se caracterizam pela formalização das expectativas da organização. E os valores seriam as aspirações, princípios e metas que norteiam a organização. Os dois últimos se caracterizam como elementos integradores, uma vez que se espera que sejam compartilhados pelos membros da organização.

Percebendo a importância dos valores organizacionais, torna-se relevante diagnosticar o grau em que estes são compartilhados pelos membros da empresa. Assim, Tamayo (1996) foi um dos pioneiros no Brasil a propor o estudo dos valores organizacionais, tendo como base a Teoria de Valores Culturais de Schwartz (1994).

A análise no nível cultural (...) considera três dimensões fundamentais que constituem os eixos da cultura da sociedade e expressam as soluções dadas aos problemas relativos à natureza da relação entre o indivíduo e grupo, à forma de garantir o comportamento responsável necessário para sustentar a estrutura da sociedade e à relação da humanidade com o meio físico e social (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 297).

A proposta de Tamayo (1996) para estudar os valores organizacionais foi estruturada de forma a realizar uma transposição das necessidades básicas identificadas por Schwartz (1994) para as organizações, quais sejam: “(1) definir a natureza da relação entre indivíduo e sociedade; (2) garantir comportamentos responsáveis que preservem a fábrica social; (3) estabelecer a relação entre humanidade e o mundo físico social” (PORTO; TAMAYO, 2005, p. 41). Tal proposta postula, assim como na Teoria dos Valores Culturais de Schwartz, que os valores organizacionais se dividem em três eixos bipolares: *Autonomia versus Conservadorismo*, *Hierarquia versus Igualitarismo*, e *Harmonia versus Domínio*, como apresentado pela Figura 1:

Figura 1: Estrutura dos Valores Organizacionais



Fonte: Tamayo, Mendes e Paz (2000)

Considerando-se que há diferentes formas de manifestação dos valores organizacionais (BOURNE; JENKINS, 2013), cumpre esclarecer que a perspectiva que fora adotada por Tamayo, Mendes e Paz (2000), partindo da proposta de Tamayo (1996), ao criar o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), foi a de realizar uma avaliação do ponto de vista dos funcionários: “Ao analisar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 293). Assim, o IVO foi estruturado com o objetivo de identificar os valores percebidos e compartilhados na organização, acessando a hierarquia de importância que lhes é atribuída no âmbito das organizações.

Os estudos de valores organizacionais têm sido recorrentes na literatura e muitos deles têm se utilizado do IVO. Borges e outros (2012), por exemplo, apresentam um estudo destes em três hospitais universitários do Rio Grande do Norte, em que empregam o IVO e verificam a relação dos valores organizacionais com a síndrome de

burnout. Outro estudo que utilizou-se do IVO e também do IVI (Inventário de Valores Individuais) foi realizado por Macêdo e outros (2005) com dirigentes de três empresas de setores econômicos diferentes, quais sejam: público, privado e de cooperativa. O objetivo era analisar o impacto que as organizações em setores de atividade econômica diferentes teriam nos valores individuais e na percepção dos valores organizacionais praticados, e também de investigar possíveis conflitos entre os valores de seus dirigentes e os que são priorizados na organização. Porto e Tamayo (2005) utilizaram-se do IVO para estudarem a relação entre os valores organizacionais e o comportamento de civismo nas organizações, o qual é caracterizado pela espontaneidade, funcionalidade, isenção de retribuição prevista pelo sistema e caráter público das ações. Outros autores, como Carvalho, Oliveira e Silva (2013), utilizaram-se do IVO com o objetivo central de identificar as percepções de servidores acerca dos valores organizacionais em instituições públicas que representam diferentes figuras da administração indireta federal, quais sejam: autarquia, fundação pública, empresa pública e sociedade de economia mista. Além disso, a pesquisa buscou verificar se os valores organizacionais identificados se mostrariam compatíveis com os pressupostos da reforma gerencial e se ocorreriam variações segundo a posição hierárquica desses profissionais e o tipo de entidade analisada.

Considerando o IVO como importante instrumento de pesquisa de valores organizacionais na literatura, o presente trabalho o utiliza para investigar a percepção desses valores por parte dos funcionários de bancos públicos e privados situados em municípios da região sul de Minas Gerais, considerando o contexto pós-reestruturação produtiva do setor bancário brasileiro.

4. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, de caráter predominantemente quantitativo. A população foi constituída pela totalidade dos bancários lotados nas 15 agências estudadas, e a amostra junto a qual foi realizado o levantamento de informações sobre os valores organizacionais foi constituída por 156 funcionários, sendo 80 provenientes de 5 agências de bancos comerciais públicos, e 76 de 10 agências de bancos comerciais privados. Esta foi uma amostra não probabilística por acessibilidade ou por conveniência, na qual “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo” (GIL, 2010, p. 94).

A análise do perfil do grupo de funcionários dos bancos públicos permitiu identificar que ele é composto por um maior número de homens (51,3 %) e a idade varia

de 17 a 53 anos. Em relação ao estado civil, a maioria (76,3 %) relatou ser casada, e a renda familiar de 48,1 % dos respondentes é de mais de 7 salários mínimos, sendo que 28,8 % recebem entre 5 a 6 salários mínimos. No que se refere ao nível de instrução, embora 28,9 % deles tenham pós-graduação, a maioria (63,2 %) possui ensino superior. O tempo de serviço do grupo varia de 8 meses a 34 anos, e 9,2 % ocupam cargos de gerência.

Quanto aos funcionários dos bancos privados, identificou-se que, da mesma forma que nos bancos públicos, a maioria dos funcionários são homens (55,3 %), com idade entre 20 e 46 anos, e 51,3 % relataram ser solteiros. Em relação à renda familiar, a maioria (42,1 %) recebe menos que nos bancos públicos, sendo entre 5 e 6 salários mínimos; 30,3 % recebem entre 6 e 7 salários mínimos; e apenas 21,1 % mais que 7 salários mínimos. No que se refere ao nível de instrução, a maioria (71,1 %) possui ensino superior e 23,7 % possui pós-graduação. O tempo de serviço do grupo varia de 2 meses a 25 anos e 30 % ocupam cargos de gerência.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi utilizada uma ficha sociodemográfica com vistas à caracterização do perfil da amostra envolvida. Foi utilizado também o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), que foi elaborado e teve suas evidências de validade testadas por Tamayo, Mendes e Paz (2000). A avaliação dos itens pelos respondentes foi realizada utilizando-se uma escala ordinal de preferência assumida como intervalar, de 0 a 6 pontos, sendo que quanto maior o valor numérico, maior a importância atribuída ao item em questão.

O IVO é composto por 36 itens, que implicitamente apontam para a importância de um valor organizacional. Tais valores estão organizados em três dimensões bipolares: Autonomia *versus* Conservadorismo, Hierarquia *versus* Igualitarismo, e Domínio *versus* Harmonia. Essas dimensões representam alternativas de resposta da organização aos problemas internos e externos com que se defronta no cotidiano da gestão. No Quadro 1, a seguir, são expostos os coeficientes alfa de cada fator, que constituem os polos axiológicos, bem como os valores organizacionais agrupados em cada um deles.

Quadro 1 - Agrupamento dos valores por polos axiológicos

Polos axiológicos	Valores organizacionais
Autonomia ($\alpha=0,83$)	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização e liberdade.
Conservadorismo ($\alpha=0,77$)	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo.
Hierarquia ($\alpha=0,87$)	Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade.
Igualitarismo ($\alpha=0,85$)	Democracia, descentralização, justiça, cogestão, coleguismo, igualdade, cooperação, comunicação, respeito e equidade.
Domínio ($\alpha=0,84$)	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso.
Harmonia ($\alpha=0,85$)	Integração, interdependência, ética, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza e espontaneidade.

Fonte: adaptado de Tamayo (2008)

Para a aplicação do IVO, foram adotados os seguintes procedimentos: contato inicial com os gestores, com intuito de obter autorização formal para a coleta de dados; descrição dos objetivos da pesquisa e das condições de realização dela, por meio de material apresentado aos gestores e participantes; entrega do termo de consentimento livre e esclarecido para preenchimento pelos participantes; e entrega dos questionários e apresentação das instruções para seu preenchimento.

Os dados coletados por meio do IVO foram tabulados e tratados estatisticamente por meio do cálculo de frequências, médias, desvios padrão e testes t (utilizando-se o *software* SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*) e do cálculo do tamanho do efeito (utilizando-se do *software* Excel). Essa análise quantitativa visou identificar tanto o perfil dos funcionários quanto a sua percepção acerca da hierarquia de valores organizacionais praticada nas agências bancárias estudadas.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na apresentação dos resultados, inicialmente serão abordadas, segundo as percepções dos funcionários, as hierarquias de valores organizacionais presentes nos bancos públicos e privados. Em seguida, será feita uma análise sobre as prioridades axiológicas identificadas, considerando o contexto geral de atuação dos bancos e, mais especificamente, o processo de reestruturação produtiva pelo qual passaram. Para finalizar, será estabelecida uma comparação entre os resultados encontrados para os

bancos públicos e privados, tendo em vista, principalmente, os impactos de tal reestruturação nos dois setores.

A aplicação do IVO nas organizações estudadas permitiu identificar que, na percepção dos bancários participantes da pesquisa, os valores organizacionais se apresentam nessas instituições segundo uma ordem similar de prioridades. Ambos, bancos privados e bancos públicos, apresentaram a seguinte hierarquia de valores organizacionais: Hierarquia, Domínio, Conservadorismo, Autonomia, Igualitarismo e Harmonia. Estes resultados, conforme exposto na Tabela 1, demonstram que, independentemente do setor de atuação, o conjunto de valores que orientam o trabalho, representam as particularidades e guiam a forma como as organizações bancárias tomam decisões, norteando o seu comportamento, é semelhante.

Tabela 1 - Percepção de valores organizacionais pelos funcionários dos bancos públicos e privados

Polos axiológicos	Valores organizacionais bancos	DP	Valores organizacionais	DP
	públicos (Médias)		bancos privados (Médias)	
Hierarquia	4,28	0,79	4,99	0,73
Domínio	4,16	0,71	4,79	0,80
Conservadorismo	4,13	0,73	4,62	1,03
Autonomia	3,97	0,89	4,61	0,92
Igualitarismo	3,58	0,92	4,42	0,89
Harmonia	3,51	1,18	4,07	1,23

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: DP= Desvio Padrão

Ter o conjunto de valores que constituem o polo Hierarquia como o mais importante e praticado no ambiente de trabalho significa que os bancos enfatizam a legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais dentro da organização, e que se utilizam da avaliação e do controle dos serviços executados, buscando manter uma forte estrutura de fiscalização e supervisão. Nessas organizações, também, há uma grande preocupação em manter o respeito pelas regras e normas estabelecidas, assim como às pessoas com cargo de chefia e às ordens por elas determinadas, bem como a preservação dos costumes vigentes.

Sabe-se que durante o processo de reestruturação produtiva dos bancos brasileiros, que se intensificou a partir da década de 1990, ocorreu uma redução drástica no número de trabalhadores, o que ocasionou a insegurança dos bancários e pode ter se constituído em uma maneira de reforçar o respeito às normas organizacionais e à

preservação dos costumes já vigentes na organização, por parte daqueles remanescentes. Além disso, conforme apontam Varella e Borges (2012), as formas de avaliação, controle e supervisão foram intensamente incorporadas pelos bancários, de forma que passaram a ser tomados pelo autocontrole, com uma imposição de metas e respeito às ordens superiores, exigindo dos bancários jornadas superiores à estabelecida em lei, que em regra é de seis horas diárias (CLT, art. 224) para o trabalhador bancário (PONTE, 2012). Assim, tomado pelo autocontrole, o bancário passou a trabalhar gratuitamente horas extraordinárias, apresentando como justificativa a necessidade de cumprir as metas estipuladas pelos seus superiores na organização (VARELLA; BORGES, 2012). Nesse contexto, torna-se coerente que alguns valores que constituem o polo Hierarquia, como a fiscalização, a obediência, a pontualidade, a rigidez e a supervisão, sejam tão importantes nas organizações bancárias.

Quando se analisa alguns aspectos culturais, o Brasil se caracteriza como um país que possui fortes traços dos valores de Hierarquia, e as organizações, ao interagirem com o meio social no qual se encontram inseridas, tendem a refletir os valores culturais da sociedade maior (PIRES; MACÊDO, 2006). Segundo um levantamento de resultados de pesquisas anteriores desenvolvidas no Brasil, utilizando-se o IVO, desenvolvido por Carvalho, Oliveira e Silva (2013):

(...) os polos hierarquia e conservadorismo estiveram sempre entre os que receberam as avaliações médias mais elevadas, independentemente da esfera de atuação da organização estudada, variando apenas o grau de prioridade a eles atribuído, ainda que, na maioria das vezes, estivessem na primeira ou segunda posição em termos de importância para a organização (p. 93).

Como pode ser observado, portanto, a ênfase no conjunto de valores que compõem os polos Hierarquia e Conservadorismo pode também estar relacionada a alguns aspectos culturais nacionais que se destacam em meio à pluralidade e heterogeneidade da cultura brasileira. No entanto, segundo Freitas (1997), a Hierarquia é apontada ainda como a mais influente no âmbito organizacional, demonstrando a tendência à centralização do poder e a aceitação da condição de subordinação, o que é uma característica de sociedades baseadas em relações pessoais, que valorizam a polidez e a cordialidade no trato com as pessoas, como o Brasil. Portanto, a identificação desses traços culturais nacionais também deve ser considerada como uma possível explicação para a presença da Hierarquia entre os polos mais importantes.

A colocação do Domínio como segundo polo axiológico mais importante para as organizações bancárias estudadas indica que elas buscam o domínio do mercado, da tecnologia e dos conhecimentos específicos necessários ao desempenho de suas funções. Isso quer dizer que os bancos se esforçam continuamente para satisfazer seus interesses

organizacionais, de forma que consigam dominar o mercado. Considerando-se que a reestruturação produtiva tem como principais características o uso intensivo de novas tecnologias e a busca incessante por qualidade, produtividade e novos mercados, observa-se que essas ações estão intimamente relacionadas aos valores de Domínio.

A mudança de uma estrutura baseada nas concepções fordistas para uma estrutura baseada nas concepções toyotistas ilustra a preocupação das organizações bancárias em utilizarem-se de ferramentas, como os programas de qualidade total, para conseguirem o domínio do mercado. Esses programas enfatizam a necessidade de funcionários comprometidos e altamente capacitados para realizar as atividades laborais. Além disso, disseminam a ideia de que todos os funcionários devem estabelecer um clima de relacionamento amigável e trabalhar se ajudando mutuamente, de forma que a qualidade seja uma consequência direta do trabalho em equipe. Esses programas de qualidade total foram implementados nos bancos, os quais se preocuparam em qualificar sua mão de obra, intensificando o número de treinamentos realizados com intuito de expandir sua carteira de clientes e, por conseguinte, aumentar seus rendimentos, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços (VARELLA; BORGES, 2012).

Outros exemplos que ilustram a preocupação dos bancos em estabelecer uma relação de domínio com o meio no qual se encontram inseridos são a terceirização de algumas atividades consideradas não bancárias, a diversificação e sobrecarga de tarefas, com maior pressão e controle sobre os trabalhadores e a exigência de uma formação geral e polivalente (SEGNINI, 1999, CARRIJO; NAVARRO, 2009, PEREIRA; SEGRE; NASCIMENTO, 2013; ANTUNES, 2014). Esses fenômenos causaram uma profunda degradação da profissão de bancário, fazendo emergir uma relação de capital e trabalho de novo tipo na esfera dos bancos (PONTE, 2012).

O Conservadorismo, que aparece como o terceiro polo axiológico mais importante para as agências bancárias estudadas, denota que elas tendem a atender aos interesses do grupo, não enxergando os interesses dos indivíduos como diferentes da organização. A fidelidade à organização, a segurança de pessoas e bens e o clima de relacionamento amistoso e de ajuda mútua entre os bancários, que sinalizam uma ênfase à obediência na organização, pressupõem, na realidade, a necessidade de submissão do bancário a um padrão de relacionamento imposto pela própria organização, enfatizando a manutenção do *status quo*, dos costumes, das tradições e das estruturas de poder.

No entanto, o polo Autonomia, que se localiza em oposição ao Conservadorismo, se apresenta como o quarto conjunto de valores mais importante

para as organizações bancárias. Essa proximidade considerável entre os dois polos pode parecer contraditória, pois os valores inerentes a ambos formam um eixo que descreve as soluções para o problema da organização em estabelecer a relação entre indivíduo e grupo, apresentando soluções que caminham em direções contrárias. Os valores de Autonomia expressam a abertura de uma organização para receber sugestões e opiniões, e sua capacidade de buscar constantemente informações e inovações que modifiquem sua forma de trabalho. Nesse sentido, se as organizações bancárias estudadas desejam manter o *status quo*, ou seja, manter o funcionamento da organização da forma como ela se encontra, deveria ser incoerente a organização se abrir para sugestões, ou buscar inovar, permitindo que seus funcionários procurem constantemente o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

Porém, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), um estudo que abordou os valores culturais no Brasil identificou que a oposição entre os polos axiológicos só foi confirmada para a dimensão Hierarquia *versus* Igualitarismo. Schwartz (1994) estudou esses valores em vários países, utilizando uma amostra de mais de 35.000 sujeitos, e constatou que o Brasil ocupa uma posição central no gráfico que representa as semelhanças e diferenças nos três polos axiológicos, pois a oposição entre eles é praticamente nula, permitindo a convivência pacífica na cultura brasileira de elementos antagônicos (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Conseqüentemente, essa tendência da cultura brasileira pode estar se reproduzindo na realidade das organizações, o que contribuiria para explicar o fato de, apesar de originalmente representarem polos opostos, o Conservadorismo e a Autonomia se localizarem próximos na hierarquia de valores identificada com os bancos estudados, não gerando conflitos (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Carvalho, Oliveira e Silva (2013), ao estudarem os valores organizacionais em instituições brasileiras da administração indireta federal, também encontram um resultado que aponta para a convivência de elementos antagônicos, como o Conservadorismo e a Autonomia, e também buscaram como explicação os resultados encontrados por Tamayo, Mendes e Paz (2000), no processo de validação do IVO. Nesse sentido, os resultados aqui obtidos confirmam as reflexões desenvolvidas pelos autores do IVO acerca da possibilidade de uma convivência pacífica entre elementos culturais antagônicos nas instituições.

Ao retomar essa discussão, é possível entender também por que os valores que compõem o polo Igualitarismo apareceram em penúltimo lugar na hierarquia de importância. No estudo de Schwartz (1994), a oposição entre os polos axiológicos foi confirmada para a dimensão Hierarquia *versus* Igualitarismo. Nesse sentido, tendo em vista que o polo Hierarquia se apresentou como o mais importante, é coerente que o

Igualitarismo tenha aparecido como um dos menos importantes. Além disso, levando-se em consideração alguns aspectos da reestruturação produtiva no setor bancário, os valores que compõem o eixo Igualitarismo, especialmente aqueles que se referem ao desenvolvimento de um relacionamento interorganizacional adequado e à complementaridade de papéis entre as organizações, não se apresentam coerentes com o contexto. Antes da reestruturação produtiva, os bancos se organizavam de forma polarizada, ou seja, não havia integração na prestação dos serviços. Estes eram prestados isoladamente e, ao mesmo tempo, de forma complementar por diversos bancos: comerciais, de depósitos, de investimentos e caixas econômicas. No entanto, durante a reestruturação produtiva, os bancos unificaram a prestação de diversos serviços, inclusive criaram novos, pois, como já salientado, estas organizações passaram a atuar num ambiente extremamente competitivo, e em função disso buscam constantemente o aperfeiçoamento e a ampliação do leque de seus produtos e serviços, de forma a conseguir se destacar no mercado.

Ainda, considerando-se o polo Harmonia, que aparece em último lugar na hierarquia de valores organizacionais identificada, observa-se que, assim como o Igualitarismo, ele também apresenta valores não condizentes com o contexto de atuação dos bancos, e que enfatizam o intercâmbio com outras organizações e sua atuação conjunta. Ora, se as organizações bancárias estudadas atuam em busca de atingir seus interesses organizacionais – quais sejam, desenvolver melhores condições de competitividade no mercado, de forma que possam obter ganhos em escala, ampliar sua carteira de clientes e aumentar o seu lucro –, é incoerente buscar atuar conjuntamente com outras organizações bancárias, pois estas são vistas como suas concorrentes. Há que se salientar, contudo, uma maior dispersão dos dados para o polo Harmonia, tendo em vista que o desvio padrão, tanto para os bancos públicos quanto privados, foi o mais elevado entre os demais (1,18 e 1,23, respectivamente). Isso denota que não há muito consenso entre os respondentes no que tange à percepção do nível de prioridade desses valores para as instituições pesquisadas.

Após a análise e a discussão das prioridades axiológicas identificadas para o conjunto de bancos estudados, foi desenvolvida uma comparação entre os escores médios apurados para os bancos públicos e privados em cada um dos polos de valores abordados. Tal comparação se justifica, pois apesar de os bancos públicos e privados apresentarem a mesma hierarquia de valores, pode existir diferença na intensidade de importância a eles atribuída. Para que essa diferença pudesse ser ou não confirmada, foi aplicado o teste t para comparação de amostras independentes. Os dados com as

médias de valores organizacionais, o desvio padrão e os resultados do teste *t* se encontram expostos conjuntamente na Tabela 2:

Tabela 2 – Comparação dos escores médios nos polos de valores organizacionais de bancos públicos e privados

Polos axiológicos	Valores organizacionais bancos públicos (Médias)	DP	Valores organizacionais bancos privados (Médias)	DP	Teste <i>t</i>
Hierarquia	4,28	0,79	4,99	0,73	$t=-5,82, p<0,001$
Domínio	4,16	0,71	4,79	0,73	$t=-5,46, p<0,001$
Conservadorismo	4,13	0,73	4,62	0,92	$t=-3,62, p<0,001$
Autonomia	3,97	0,89	4,61	1,03	$t=-4,16, p<0,001$
Igualitarismo	3,58	0,92	4,42	0,89	$t=-5,79, p<0,001$
Harmonia	3,51	1,18	4,07	1,23	$t=-2,91, p<0,01$

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: DP= Desvio Padrão

Como pode ser observado, embora os bancos públicos e privados tenham apresentado prioridades axiológicas similares, a intensidade de importância que atribuem a cada um dos polos de valores não é semelhante, conforme apontam os resultados do teste *t* para a comparação de médias. Os resultados de tal teste demonstraram que todas as diferenças encontradas são estatisticamente significativas e que em todos os polos as maiores médias foram identificadas entre os bancos privados. Foi também calculado o tamanho do efeito (TDE) na análise comparativa das médias para cada polo axiológico e observou-se que a magnitude da diferença esteve entre média e grande (*d* de Cohen oscilando entre 0,47 a 0,93).

Assim, para os valores de Hierarquia, por exemplo, enquanto os bancos privados apresentaram uma média de 4,99, a dos bancos públicos foi de 4,28, sendo o desvio padrão encontrado nos primeiros inferior (DP=0,73) ao observado para os bancos públicos (DP=0,79), o que demonstra que existe também nos bancos privados um maior consenso entre os funcionários sobre a importância destes valores. No que tange a essa diferença, tem-se um TDE que pode ser considerado grande (*d* de Cohen=0,93; IC=95% [0,60; 1,26]), e o tamanho do efeito em linguagem comum (TDE-LC), com base no que explicam Espírito-Santo e Daniel (2015), está indicando que a probabilidade de que um respondente da amostra de funcionários dos bancos privados, selecionado ao acaso, tenha pontuação superior a um respondente oriundo da amostra

de trabalhadores dos bancos públicos, nas questões que compõem o polo Hierarquia, seria de 74,5 %, o que reforça a expressividade do resultado.

Segundo as perspectivas de Macêdo e outros (2005), tais resultados poderiam ser considerados, de certa forma, contraditórios. Para estes autores, os bancos públicos deveriam enfatizar a Hierarquia mais do que os bancos privados, pois as organizações públicas tenderiam a se preocupar mais com o controle de normas e procedimentos, que lhes são legalmente impostos. Já o setor privado, em função de suas características mercadológicas, deveria apresentar uma organização mais flexível para se adaptar às mudanças, com foco nas necessidades dos clientes (MACÊDO et al, 2005). No entanto, os bancos públicos têm apresentado um perfil semelhante ao dos bancos privados. Por atuarem em um mercado altamente competitivo, também estão atentos às ações que podem ser implementadas para que consigam uma posição favorável em termos de participação no mercado, o que pressupõe competir com os bancos privados (VARELLA; BORGES, 2012). Uma mudança que ilustra essa necessidade de obter vantagem competitiva foi a redução dos salários dos novos bancários do setor público, que apresentam uma média salarial inferior aos veteranos, bem como a quebra da estabilidade do emprego em alguns bancos públicos, incluindo a obrigatoriedade de um novo perfil bancário como pré-requisito para sua permanência na organização (PONTE, 2012).

Outro aspecto que deve ser considerado diz respeito ao fato de que o controle, a fiscalização e a supervisão fazem parte da realidade dos bancos privados, principalmente se forem consideradas as cobranças crescentes por produtividade, traduzidas nas pressões por resultados, mensurados através do estabelecimento de metas, o que contribuiria para explicar a média superior dos bancos privados para o polo Hierarquia.

Em se tratando dos valores de Domínio, a maior média encontrada nos bancos privados (4,79; DP=0,80), o desvio padrão inferior ao dos bancos públicos (4,16; DP=0,71) e uma magnitude de diferença entre as médias elevada (d de Cohen= 0,93; IC=95% [0,54; 1,20]), com o TDE-LC de 73,25 %, é um resultado que também apresenta coerência com certas peculiaridades desses dois setores. A menor intensidade dos valores de Domínio nos bancos públicos pode ser entendida na medida em que estes, além de desenvolverem atividades que seguem uma lógica privada de atuação, também atuam como um importante instrumento de governo para a promoção do desenvolvimento econômico e social (ANDRADE; DEOS, 2009).

Os bancos públicos atuam como agentes de políticas públicas, de caráter econômico ou social, e, conforme apontado por Colombi e Krein (2016), aumentaram

sua participação na oferta de crédito, principalmente após o ano de 2006, tendo em vista determinadas políticas sociais, como, por exemplo, o programa Minha Casa Minha Vida, do governo federal. Além disso, considerando que os bancos públicos têm exclusividade na implementação de tais políticas, pois são os únicos autorizados a executar este tipo de serviço, têm sua concorrência diminuída, e, conseqüentemente, a preocupação com as estratégias que visem garantir o domínio do mercado pode tender a ser menor.

No que se refere ao Conservadorismo, a maior intensidade de importância atribuída a este polo nos bancos privados (4,62, diante de 4,13 nos bancos públicos), ainda que tenha sido médio o tamanho do efeito observado (d de Cohen=0,58; IC=95% [0,26; 0,90] e TDE-LC de 65,9%), também pode ter como uma de suas explicações as características inerentes a este setor. Como já salientado, os bancos privados, além de atribuírem maior importância aos valores de Domínio, tendem a oferecer menor estabilidade no emprego do que os bancos públicos, apesar das mudanças no cenário destes últimos, que ocasionaram a extinção dos estatutos da estabilidade (PONTE, 2012). Assim, a maior instabilidade no emprego, que promove receio de uma possível demissão, pode contribuir para intensificar a obediência, a aceitação e a manutenção do *status quo*, ou seja, a conservação das estruturas de poder. Além disso, tendo em vista a relação já mencionada entre os polos Hierarquia e Conservadorismo, o fato de a média encontrada para o polo Hierarquia ter sido também superior nos bancos privados sinaliza que a necessidade de submissão do bancário ao padrão de relacionamento estabelecido pela organização será maior nos bancos privados.

Um aspecto, no entanto, que não pode deixar de ser lembrado diz respeito à semelhança das médias encontradas nos bancos privados para os polos Conservadorismo e Autonomia (respectivamente 4,62 e 4,61). Isso significa que os bancos privados cobram dos seus funcionários, com a mesma intensidade: obediência, manutenção do *status quo*, iniciativa e pró-atividade. Nesse sentido, é possível afirmar que as contradições presentes na orientação valorativa dos bancos privados são ainda maiores que nos bancos públicos.

Por fim, como os escores médios encontrados para todos os polos de valores nos bancos privados foram superiores aos dos bancos públicos, deve-se considerar, ainda, a possibilidade de uma tendência entre os funcionários dos bancos privados de maior concordância nas respostas aos itens do IVO. Tal comportamento poderia também estar relacionado a uma maior aceitação do discurso organizacional por parte dos funcionários, o que influenciaria sua percepção, fazendo com que atribuíssem maior

intensidade até mesmo aos conjuntos de valores considerados menos prioritários, como os de Igualitarismo e Harmonia.

Mesmo em penúltimo lugar na hierarquia dos bancos privados, o polo Igualitarismo (4,42) apresenta uma média superior à do polo mais importante para os bancos públicos, a Hierarquia (4,28); e o polo Harmonia (4,07), que se encontra em último lugar na hierarquia dos bancos privados, apresenta uma média superior àquela encontrada para o quarto polo mais importante para os bancos públicos, que é a Autonomia (3,97). Essa tendência pode significar que embora esses valores sejam comparativamente menos importantes, estão em concordância com o discurso do setor privado, de que há uma preocupação com os funcionários, que estes seriam tratados de maneira igual, oferecendo oportunidades iguais, de forma que os avanços na carreira seriam exclusivamente em decorrência de competência e mérito individual.

No entanto, tendo em vista que a percepção de valores organizacionais por parte de funcionários de bancos públicos e privados estudados apresentou a mesma hierarquia, é possível constatar que o discurso organizacional dos bancos privados gerou impactos apenas na ênfase dada à importância de cada um dos valores, representados por médias significativamente superiores nos bancos privados. Além disso, foi possível observar o quanto os valores organizacionais se mostram alinhados ao cenário pós-reestruturação produtiva. Cabe salientar, todavia, que os valores organizacionais podem ser influenciados por outros fatores, tais como o setor de atuação e a cultura da sociedade na qual a organização se encontra inserida. Nesse sentido, é importante frisar que os bancos refletem um pouco da cultura nacional brasileira, seja atribuindo maior importância aos valores que constituem os polos Hierarquia e Conservadorismo, seja permitindo a convivência de valores opostos, como os que compõem o Conservadorismo e a Autonomia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na presente pesquisa procurou-se identificar, através da percepção dos funcionários de bancos públicos e privados situados em municípios do sul de Minas Gerais, quais valores organizacionais estão orientando o comportamento dessas organizações, considerando o contexto pós-reestruturação produtiva neste setor. Reforçando os achados de Andrade e Estivalet (2013), que utilizaram um diferente instrumento de pesquisa (Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO), verificou-se que a hierarquia atribuída aos valores organizacionais pelas organizações públicas e privadas é semelhante, remetendo à compreensão de que as prioridades das organizações

bancárias estão centradas em valores comuns. Para os dois conjuntos de instituições investigadas, foi encontrada a seguinte hierarquia de valores organizacionais: Hierarquia, Domínio, Conservadorismo, Autonomia, Igualitarismo e Harmonia.

Estes resultados revelam que as organizações bancárias estudadas primam por valores que estão, de certa forma, alinhados ao cenário pós-reestruturação produtiva. Além disso, observou-se também que os valores organizacionais identificados como mais importantes sofrem influências de outras variáveis, entre elas o ambiente cultural maior no qual as agências bancárias se encontram inseridas. Assim como os resultados encontrados por Carvalho, Oliveira e Silva (2013), a grande importância atribuída à Hierarquia e ao Conservadorismo reflete que os valores organizacionais das instituições estudadas são influenciados por traços da cultura brasileira, que tende a valorizar a centralização do poder, a autoridade, a aceitação da condição de subordinação, a busca por um clima de relacionamento amistoso e de ajuda mútua no trabalho. Além disso, a proximidade dos polos Conservadorismo e Autonomia, também identificada nos estudos de Carvalho, Oliveira e Silva (2013), denotam que as organizações bancárias, como integrantes da sociedade brasileira, também tendem a conviver com valores aparentemente antagônicos.

No que tange às diferenças encontradas para as médias atribuídas aos valores nos bancos públicos e privados, o estudo de Andrade e Estivalet (2013) pouco as exploraram. No presente trabalho, observou-se a existência de diferenças significativas na importância atribuída a cada uma das dimensões de valores pelos bancos públicos e privados, e buscou-se compreendê-las levando em consideração que todas as médias encontradas para os bancos privados foram superiores às dos bancos públicos. Tal tendência pode ser atribuída a um viés de concordância no preenchimento dos questionários por parte dos trabalhadores dos bancos privados ou a uma maior incorporação do discurso organizacional, provocando maior ênfase na importância atribuída a todos os valores. Outra possível explicação se voltou para as próprias peculiaridades das organizações públicas e privadas, as quais, a despeito das muitas similaridades, guardam características próprias do seu setor de atuação.

Do ponto de vista de sua aplicação, a presente pesquisa identificou como os valores organizacionais estão sendo percebidos pelos bancários nas agências estudadas. O levantamento dos dados, porém, se restringiu à aplicação de questionário estruturado, o que não permitiu explorar em profundidade a forma como se manifestam tais valores e também não possibilitou observar quais os valores são oficialmente declarados pela organização. Identifica-se, aqui, uma oportunidade para novas pesquisas que possam realizar essa análise a partir dos valores declarados pela

organização através de seus documentos, como histórico, visão e missão, comparando com aqueles percebidos por seus membros.

A despeito das limitações apontadas, entende-se que o presente estudo apresentou algumas contribuições. A análise dos dados tendo como pano de fundo o contexto pós-reestruturação produtiva permitiu vislumbrar em que medida os valores organizacionais cultivados no âmbito das agências bancárias se encontram alinhados a esse novo contexto. Além disso, a comparação entre os bancos públicos e privados possibilitou observar que, mesmo seguindo semelhante lógica de atuação, os bancos públicos possuem peculiaridades que os diferenciam dos bancos privados, modificando a intensidade de importância atribuída a cada um dos valores observados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. P.; DEOS, S. A trajetória do Banco do Brasil no período recente, 2001-2006: banco público ou banco estatal “privado”? **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 47-80, 2009.
- ANDRADE, T.; ESTIVALETE, V. F. B. Valores organizacionais e suporte social no trabalho: a percepção dos colaboradores do setor bancário público e privado. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 205-224, 2013.
- ANTUNES, R. A nova morfologia do trabalho e as formas diferenciadas de reestruturação produtiva no Brasil dos anos 1990. **Sociologia**, v. 25, p. 11-25, 2014.
- BARBARA, M. M. Reestruturação produtiva, qualificação, requalificação e desemprego: percepção e sofrimento do trabalhador. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 19, n. 1, p. 30-49, 1999.
- BORGES, L. O.; VITULLO, G. E.; PONTE, J. R. T. Por que escrever sobre bancários? In: BORGES, L. O.; VITULLO, G. E.; PONTE, J. R. T. (Orgs.). **Ser bancário: viver o esplendor social ou o trabalho precário?** Curitiba: CRV, 2012.
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BOURNE, H.; JENKINS, M. Organizational values: a dynamic perspective. **Organization Studies**, v. 34, n. 4, p. 495-514, 2013.
- CARRIJO, D. C. M.; NAVARRO, V. L. LER e planos de demissão voluntária: trajetórias de dor e sofrimento entre bancários. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 1, p. 157-171, 2009.
- CARVALHO, V. D.; OLIVEIRA, T. A.; SILVA, D. C. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipo de entidades da Administração Indireta. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 5, p. 74-103, 2013.
- CLT. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 18 jan. 2014.
- COLOMBI, A. P. F.; KREIN, J. D. As mudanças no sistema financeiro e as estratégias da ação sindical: o caso dos sindicatos de São Paulo. **Sociologia e Antropologia**, v. 6, n. 2, p. 469-496, 2016.

- DIAS, F. R.; OLIVEIRA, A. F. Valores e confiança organizacionais: fatores determinantes nos comportamentos de civismo organizacional. **Temas em Psicologia**, v. 24, n. 3, p. 1087-1100, 2016.
- ESPÍRITO-SANTO, H.; DANIEL, F. Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos. **Revista Portuguesa de Investigação Social e Comportamental**, v. 1, n. 1, p. 3-16, 2015.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, 2004.
- MACÊDO, K. B. et al. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organização pública, privada e cooperativa em Goiás. **Caderno de Psicologia Social do Trabalho**, v. 8, n. 1, p. 29-42, 2005.
- MELO, W. F.; DOMENICO, S. M. R. A influência de valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 137-156, 2012.
- NASCIMENTO, R. P.; DAMASCENO, L. C. M.; NEVES, D. R. Between reward and suffering: the bank workers' view of flexibility discourse. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 4, p. 15-38, 2016.
- PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S. Valores organizacionais e valores do trabalho: um estudo com operadores de call center. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, p. 65-84, 2017.
- PAIVA, C. S. D. L.; BORGES, L. O. O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 14, n. 1, p. 57-66, 2009.
- PEREIRA, C. L.; SEGRE, L. M.; NASCIMENTO, R. P. A ampliação das estruturas de controle por meio das tecnologias de informação e comunicação: a onipresença do pan-óptico eletrônico no setor bancário. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 1, p. 40-62, 2013.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- PONTE, J. R. T. A reestruturação bancária no Banco do Brasil: metamorfoses de um banco público. In: BORGES, L. O.; VITULLO, G. E.; PONTE, J. R. T. (Orgs.). **Ser bancário: viver o esplendor social ou o trabalho precário?** Curitiba: CRV, 2012.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores Organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 35-52, 2005.
- RAMOS, I. R. S. Flexibilização, reestruturação produtiva e qualidade total: o "novo rosto" do Banco do Brasil. In: BORGES, L. O.; VITULLO, G. E.; PONTE, J. R. T. (Orgs.). **Ser bancário: viver o esplendor social ou o trabalho precário?** Curitiba: CRV, 2012.
- SCHWARTZ, S. H. Beyond individualism/collectivism: new cultural dimensions of values. In: KIM, U. et al. (Orgs.). **Individualism and collectivism: theory, method and applications**. Thousand Oaks: Sage publications, 1994.
- SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação e Sociedade**, ano 20, n. 67, 1999.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C.; TOLFO, S. R. Diagnóstico e gestão da cultura nas organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. Coletâneas da ANPEPP, 1996.
- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.
- TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.
- VARELLA, J. M. C.; BORGES, L. O. O processo de reestruturação produtiva nos bancos no século XXI, sob a ótica dos gerentes. In: BORGES, L. O.; VITULLO, G. E.; PONTE, J. R. T. (Orgs.). **Ser bancário: viver o esplendor social ou o trabalho precário?** Curitiba: CRV, 2012. p. 101-121.

Thaísa Andrade de Freitas

Graduada em Administração Pública pelo Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG).

Virgínia Carvalho

Doutora em Psicologia Social pela Faculdade de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professora do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG).