



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

BRUNA PEREIRA BATISTA DE SOUZA

**VALORES ORGANIZACIONAIS: Hierarquia de Valores de
uma autarquia pública**

Brasília – DF

2013

BRUNA PEREIRA BATISTA DE SOUZA

**VALORES ORGANIZACIONAIS: Hierarquia de Valores de
uma autarquia pública**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Elaine
Rabelo Neiva

Brasília – DF

2013

SOUZA, Bruna Pereira Batista de Souza.

VALORES ORGANIZACIONAIS: Hierarquia de Valores de uma autarquia pública / Bruna Pereira Batista de Souza. – Brasília, 2013.

62 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2013.

Orientador: Prof.^a Dra. Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Valores Organizacionais. 2. Hierarquia dos Valores dos Organizacionais 3. Compartilhamento de Valores.

BRUNA PEREIRA BATISTA DE SOUZA

**VALORES ORGANIZACIONAIS: Hierarquia de Valores de
uma autarquia pública**

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

Bruna Pereira Batista de Souza

Prof.^a Dra. Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Tatian,
Professor-Examinador

Prof.^o Dr. Pedro Paulo M. Meneses
Professor-Examinador

Brasília, 20 de fevereiro de 2013

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela graça da vida e pela oportunidade que Ele nos dar a cada dia de recomeçarmos. A minha mãe e irmã que sempre estiveram ao meu lado e me deram todo o apoio, carinho e incentivo para chegar até aqui. A Prof.^a Elaine e ao Fred que me acolheram, tiveram muita paciência comigo, deram todo suporte e assistência para a realização desse estudo e conclusão de mais essa etapa da minha vida. E aos amigos que conquistei durante a vida e na faculdade por terem compartilhado com mim suas histórias, experiências, momentos de alegrias e tristeza, contribuindo na formação da pessoa que me tornei. Serei eternamente grata a todos!

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar quais valores organizacionais estão presentes na percepção dos servidores de uma autarquia pública e se essa percepção é diferenciada quando separados por diferentes características demográficas existentes. Para se alcançar os objetivos propostos foi utilizado a abordagem e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) proposto por Oliveira e Tamayo (2004). Realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo do tipo survey para levantamento e análise dos dados. O instrumento foi preenchido por 496 servidores da autarquia, aplicados por meio eletrônico. Mesmo separado e analisado várias vezes a amostra coletada, os resultados apontaram como os principais valores que estão presentes na vida diária da organização seguindo a percepção dos servidores os fatores Prestígio e Conformidade, enquanto os valores Domínio e bem-estar ocuparam as posições inferiores na hierarquia. É possível concluir com esse estudo que os servidores dessa organização selecionada não só a enxergam da mesma maneira, transparecendo sua cultura, como possuem um alto grau de compartilhamento dos valores.

Palavras-chave: Valores organizacionais. Hierarquia de valores. Cultura Organizacional.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Estrutura teórica dos valores organizacionais:..... | 22 |
| Figura 2 - Escala do IPVO:..... | 34 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Seis tipos motivacionais:..... | 22 |
| Tabela 2 - Fatores do IPVO, correspondente com os tipos Motivacionais de valores, e Metas dos Valores Organizacionais:..... | 25 |
| Tabela 3 - Valores formalizados da organização:..... | 30 |
| Tabela 4 - População e amostra:..... | 32 |
| Tabela 5 - Média e desvio padrão dos fatores dos valores organizacionais:..... | 37 |
| Tabela 6 - Média e desvio padrão dos valores organizacionais e sexo:..... | 40 |
| Tabela 7 - Média e desvio padrão dos valores organizacionais e natureza das atividades:..... | 41 |
| Tabela 8 - Média e desvio padrão dos valores organizacionais tempo de serviço e gerentes:..... | 42 |
| Tabela 9 - Média e desvio padrão dos valores organizacionais e a localização:..... | 42 |
| Tabela 10 - Média e desvio padrão dos valores organizacionais e cargo ocupado:.. | 44 |
| Tabela 11 - Média e desvio-padrão dos valores organizacionais e comissão:..... | 46 |
| Tabela 12 - Correlação dos valores organizacionais com tempo e idade dos servidores:..... | 48 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 | formulações do Problema | 10 |
| 1.2 | Objetivos Gerais | 10 |
| 1.3 | Objetivos Específicos | 10 |
| 1.4 | Justificativa | 10 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 | Valores e valores organizacionais | 14 |
| 2.2 | Tipos de abordagens para o estudo dos valores organizacionais | 16 |
| 2.3 | Mensurações dos valores organizacionais no Brasil | 18 |
| 2.4 | Levantamentos de pesquisas no Brasil | 24 |
| 3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 28 |
| 3.1 | Tipo e descrição geral da pesquisa | 28 |
| 3.2 | Caracterizações da organização | 28 |
| 3.3 | População e Amostra | 30 |
| 3.4 | Caracterização do Instrumento de Pesquisa | 32 |
| 3.5 | Procedimento de Coletas dos dados | 33 |
| 3.6 | Análises dos dados | 34 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 36 |
| 4.1 | Valores Organizacionais | 36 |
| | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 48 |
| | REFERÊNCIAS | 51 |
| | ANEXO | 54 |

1 INTRODUÇÃO

A organização é o lugar onde o indivíduo busca sua identidade profissional, ao colocar em prática seus conhecimentos, habilidades e desenvolver suas competências. O ambiente social formado dentro dessa estrutura lhe proporciona sua realização pessoal, social e profissional. Além de também ser responsável por grande parte da sua felicidade, ao conseguir alcançar essas realizações. O alcance da identidade, realização e felicidade são possíveis dentro da organização, pois é dentro do mesmo ambiente que as pessoas conseguem satisfazer suas metas fundamentais de existência, sendo estas metas representadas pelos valores (TAMAYO, 2005).

Por valores entende-se a “forma de pensar, sentir e guiar o comportamento das pessoas de acordo com seus interesses e desejos que as motivam” (GONDIM ;TAMAYO, 1996). São os princípios e metas que nortearam suas escolhas diárias. “Componentes importantes na construção da identidade individual, determinando parcialmente o que o indivíduo é e, particularmente, a forma como ele se percebe” (TAMAYO, 1996).

Nas organizações não são diferentes. Os valores representam um dos elementos que definem o que a organização é, constituem o núcleo da sua cultura ao fornecerem um senso de direção comum para todos seus membros ao direcionar o comportamento dos gestores e empregados. Eles são fundamentais quando é necessário julgar e avaliar os demais comportamentos e eventos, sustentar suas atitudes e ao motiva-los para a obtenção das metas e objetivos traçados.

Assim os valores podem ser percebidos de duas formas: em nível individual, determinando o comportamento da pessoa ou em nível cultural, quando compartilhados por um grupo, sociedade ou empresa determinando o comportamento de seus membros.

Tanto os valores pessoais quanto os valores organizacionais vão orientar e guiar a vida, os valores pessoais representam as metas da pessoa e os valores organizacionais as metas da organização.

1.1 Formulação do Problema

Quais os valores organizacionais estão presentes na percepção dos diversos grupos pertencentes a uma autarquia pública?

1.2 Objetivo Geral

Identificar quais valores organizacionais estão presentes na percepção dos servidores de uma autarquia pública e se essa percepção é diferenciada entre grupos separados por características demográficas.

1.3 Objetivos Específicos

- Medir através da percepção dos funcionários quais valores estão presentes na vida diária da organização.
- Verificar a relação entre tempo de serviço e valores organizacionais percebidos.
- Identificar se existem diferenças entre os valores identificados na organização de acordo com grupos separados por características demográficas, como por exemplo: sexo, idade, cargo ocupado, localização, ocupação de cargo em comissão e natureza do trabalho.

1.4 Justificativa

O estudo para conhecimento e domínio dos valores que existem e são praticados de fato em uma organização é importante para seus diretores e gestores,

pois os valores são formas de conhecer a realidade organizacional, por meio das crenças que são enfatizadas no dia a dia da vida organizacional. Funcionam como padrões cognitivos para o julgamento e a justificação do comportamento de seus membros (TAMAYO, 1999). Dessa forma, definem uma direção comum a todos os trabalhadores e influenciam fortemente as suas maneiras de agir, as suas decisões e formas de se relacionar no ambiente de trabalho.

Eles expressam interesses e desejos tanto do indivíduo como da coletividade, assim a importância que a organização atribui para cada valor pode determinar a quantidade de esforços que seus membros investem na realização de determinados comportamentos para a execução da tarefa, bem como na sua persistência. Representam as metas mais ou menos conscientes da empresa. Influenciam diretamente suas práticas, políticas e estruturas organizacionais (TAMAYO, 2008).

Os valores organizacionais só se tornam de fato característicos de uma determinada organização quando são compartilhados pela maioria de seus membros. É lógico afirmar que os valores são comuns aos membros, pois eles servem de ponto de referência a todos os seus integrantes, ao passo de orientar a vida da organização. Assim os valores organizacionais não são iguais para todas as organizações, variam de empresa pra empresa, inclusive de um setor por outro (TAMAYO, 2008).

O interesse e pesquisas sobre os valores na área organizacional tem se destacado cada vez mais pelos seus estudiosos, em razão da capacidade que os valores têm de predizer uma ampla gama de fenômenos de natureza micro e macro organizacional (FERREIRA; FERNANDES; SILVA, 2008).

Dessa forma esse estudo tem como objetivo fazer um levantamento dos valores organizacionais presentes em uma autarquia do setor público brasileiro, por meio da percepção dos seus servidores. Utilizando o instrumento construído por Oliveira e Tamayo (2004).

Sendo este documento apresentado em cinco capítulos, o primeiro contendo a introdução, objetivos e justificativa. O segundo contém o referencial teórico que se inicia com uma breve contextualização de como a organização é vista e dividida, embasando as definições de valor e valores organizacionais. Em seguida é

apresentado os tipos de abordagens dos valores organizacionais, as formas mensuração desses valores no Brasil e algumas exemplos de pesquisas já desenvolvidas. O terceiro capítulo apresenta a metodologia, caracterizando e descrevendo a instituição pesquisada, a mostra selecionada e o instrumento utilizado. O quarto capítulo são apresentados os resultados encontrados e por fim, o quinto capítulo com as conclusões e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O edifício é um dos primeiros e importantes elementos que as pessoas destacam quando querem identificar uma organização. Sem dúvida o aspecto físico mais evidente, pois são nas instalações que as empresas se organizam para realizar praticamente todas as suas atividades (TAMAYO; BORGES, 2006). Assim o espaço físico de uma empresa assume papel importante no desenvolvimento da sua imagem social, exercendo uma função reguladora ao facilitar ou dificultar algumas atividades. Porém, apesar de sua relevância, Tamayo e Borges (2006) divergem dessa opinião:

Os edifícios onde funcionam as organizações, o equipamento técnico por elas utilizado e até as próprias pessoas que as integram não constituem sua estrutura fundamental. Os elementos essenciais são as interações entre os membros da organização, as atividades por eles executadas e o próprio funcionamento da empresa (TAMAYO; BORGES, 2006, p.416-417).

Os principais componentes das organizações sociais, conforme Katz e Kahn (1976), são os papéis, as normas e os valores. Os papéis representam a descrição de cada cargo existente na empresa, juntamente com as suas funções. Já as normas são a descrição formalizada - através das leis, estatutos, regimentos internos, etc - do comportamento esperado pela organização dos seus funcionários para determinadas situações previstas (KATZ; KAHN,1976).

Portanto, as normas tem função unificadora ao descrever o ideal ou modelo de conduta, de acordo com cada cargo e que todos devem se adaptar (TAMAYO; BORGES, 2006).

Por último os valores, ou também definidos como ideologias, são a justificativa mais elaborada e generalizada, para o comportamento apropriado (normas), como também para as atividades e funções da empresa (papéis) (KATZ; KAHN,1976).

Os valores e as normas constituem os elementos integralizares, ao serem compartilhados por todos ou por muitos da organização (KATZ; KAHN,1976). Porém os valores ao serem internalizados, orientam a vida da organização, apesar de não serem eles explicitados claramente e não terem a força taxativa como as normas, transcendendo assim as situações específicas (TAMAYO; BORGES, 2006).

Os valores fornecem uma razão para os requisitos normativos. Para que um valor se torne em uma norma de um subsistema é preciso que tenha uma formulação explícita, com referências específicas ao comportamento identificável de um caráter sistematicamente relevante, podendo, por isso ser imposto e fiscalizado (KATZ; KAHN,1976, p.70).

Portanto, o estudo dos valores é determinante para a cultura organizacional “a medida que a força da cultura pode estar vinculada ao grau que o indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem” (JUNIOR; OLIVEIRA; SIRQUEIRA, 2011).

2.1 Valores e valores organizacionais

De acordo com a teoria apresentada por Schwartz (1996), os valores seriam representações de três necessidades básicas humanas universais: necessidades biológicas do organismo; necessidades sociais relativas às interações sociais; necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (TAMAYO, 1996). Tais necessidades são definidas pelo grupo em que o indivíduo se encontra - moldando sua cultura - e são transmitidas pelos mecanismos de socialização - definindo suas formas de comunicação. As pessoas ao reconhecerem a existência dessas necessidades, buscam satisfazê-las por meio de respostas adequadas, que se transformam em metas a serem atingidas (FERNANDES; FERREIRA, 2009).

Assim os valores individuais são resultado da cultura compartilhada e de experiências pessoais do indivíduo. Já os valores culturais ajudam as pessoas a se

adaptarem dentro dos moldes das instituições sociais em que vivem e se relacionam - ao regularem e limitarem as atividades humanas. O modo de funcionamento destas instituições vai conseguir expressar os valores culturais priorizados por sua sociedade (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Da mesma forma como os valores dos indivíduos ou os valores de uma sociedade vão refletir sua aprendizagem cultural, suas experiências adquiridas e ideias do que é considerado certo e errado, os “valores organizacionais vão expressar a filosofia da empresa, sua visão do que funciona ou não numa organização” (TAMAYO; BORGES, 2006, p.421).

Os valores são as crenças básicas existentes em uma organização, que orientam os empregados a uma mesma direção e a um mesmo comportamento. Representam a filosofia para o alcance do sucesso (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004, apud, DEAL; KENNDY, 1982).

Para Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais podem ser definidos como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO E GONDIM, 1996, p.63). Percebe-se nessa definição a presença e destaque para três elementos: Aspecto cognitivo, aspecto motivacional e a hierarquia.

O aspecto cognitivo refere-se às crenças existentes na empresa, que vão expressar a filosofia de vida da organização, considerando o que é desejável ou não para o seu sucesso (TAMAYO; BORGES, 2006). Porém, esclarecendo, uma empresa pode ter várias crenças, mas só se tornarão um valor aquelas que forem enfatizadas e aceitas socialmente como princípios fundamentais existentes na empresa. Sendo assim, limitado o número de valores que irão compor o sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente (TAMAYO; GONDIM, 1996).

O aspecto motivacional é considerado a raiz dos valores organizacionais ao expressar os interesses e desejos de alguém. De forma prática, representam as metas - conscientes ou não - estabelecidas pela organização (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Esse componente determina o esforço dedicado por cada membro para a manifestação do comportamento esperado e a persistência em adotá-los (TAMAYO; BORGES, 2006).

E a hierarquização dos valores reflete as características dos indivíduos ou grupos, pois o que diferencia as pessoas, culturas e organizações não é o fato de possuírem valores diferentes, mas pelo grau de importância que cada um atribui para cada valor ao tomar sua decisão. Implica em uma distinção entre o que é importante e o que é secundário, entre o que tem valor e o que não tem (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Porém, cabe ressaltar que, apesar do fato dos valores poderem ser distribuídos em uma ordem de preferências, não se pode dizer que eles são estáticos, assim eles não conseguem definir traços de personalidade (MOREIRA, 2012).

A ideia de graus de valor, de uma escala de valores ao longo de um continuum de importância, encontra a sua base na relação dos valores com o seu tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas (TAMAYO; GONDIM, 1996, p.63).

2.2 Tipos de abordagens para o estudo dos valores organizacionais

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), os pesquisadores têm utilizado dois diferentes métodos para estudar os valores organizacionais. A busca pelos documentos oficiais da empresa (relatórios anuais, estatutos, discursos, etc) é a primeira estratégia descrita. Nesse tipo de levantamento identificam-se os valores declarados oficialmente pela organização, como os que orientam a sua vida diária (TAMAYO; BORGES, 2006). “A análise de conteúdo desses documentos permite identificar com precisão os valores mais enfatizados” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004,

p.130), sendo utilizado principalmente em pesquisas qualitativas. Mas a grande crítica feita a esse tipo de análise é a frequentemente existência de incongruências entre os valores estabelecidos no papel, ou na cabeça dos diretores e os de fato praticados pela organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

O segundo método apresentado, consiste na utilização da média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais. Porém os resultados geralmente encontrados nesse tipo de análise não expressam a realidade da organização, por existir frequentemente uma incongruência entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais. Conforme Borges e Tamayo (2006) é um erro tentar igualar os valores organizacionais com os valores pessoais dos seus membros, justamente por não possuírem as mesmas metas e não terem a mesma finalidade, segundo os autores:

Os valores pessoais são aprendidos e desenvolvidos no seio da família e por meio de experiências escolares e sociais de cada pessoa. Os valores organizacionais surgem em função de problemas típicos do negócio, geralmente são introduzidos pelo próprio fundador da empresa ou por membros altamente influentes e se desenvolvem em interação com as necessidades e exigências internas e externas da organização. (TAMAYO; BORGES, 2006, p.419-420).

Assim Tamayo (1996) propõe uma terceira alternativa de avaliação dos valores. A partir da percepção que os empregados têm sobre os valores existentes e praticados em sua empresa. Conforme o discurso dos empregados é possível identificar os valores que predominam no dia a dia da empresa, levantar as diferenças existentes entre os valores nos setores ou entre empresas diferentes. É essa percepção que o funcionário possui do seu ambiente de trabalho que vai direcionar o seu comportamento (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

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 et al., 2000, p.293).

Além disso, através desse tipo de análise, é possível reconhecer a forma como os empregados enxergam a missão e os objetivos da empresa, servindo de base para o planejamento de futuras mudanças em nível da gestão, das estratégias e das relações entre as organizações (TAMAYO; BORGES, 2006).

Esse tipo de abordagem é quantitativa e a avaliação dos valores é realizada por meio de questionários objetivos, utilizando-se de recursos estatísticos para se determinar os valores compartilhados na organização como um todo ou em setores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Após apresentação e descrição dos três tipos de abordagens existente para esse tema de pesquisa, conclui-se que a terceira abordagem demonstra-se mais adequada e viável para os objetivos propostos na realização desta pesquisa, sendo então esta a abordagem utilizada.

2.3 Mensurações dos valores organizacionais no Brasil

Os estudos realizados no Brasil sobre valores organizacionais se iniciaram em 1996 com Álvaro Tamayo e Maria das Graças Catunda Gondim que construíram e validaram a Escala de Valores Organizacionais (EVO). A partir desses primeiros estudos foram desenvolvidos mais dois instrumentos: o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), em 2000, por Álvaro Tamayo, Ana Magnólia Mendes e Maria das Graças Torres da Paz e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), em 2004, por Aurea de Fátima Oliveira e Álvaro Tamayo. Essas são as principais escalas que estão sendo utilizadas para os estudos no campo dos valores organizacionais.

Ambos os estudos foram construídos utilizando-se o mesmo conceito dos valores organizacionais de Tamayo e Godim (1996), já apresentado anteriormente definido 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). Além da definição, os três instrumentos avaliam

os valores sob a mesma perspectiva, conforme a percepção que os empregados têm dos valores existentes na organização.

O primeiro instrumento, a Escala de Valores Organizacionais (EVO), foi construído a partir de um levantamento empírico dos valores organizacionais percebidos por 113 funcionários de cinco diferentes organizações entre públicas e privadas. Na pesquisa, foi solicitado aos respondentes que apontassem e descrevessem 5 “princípios ou crenças que guiam ou orientam a vida na organização”. A partir das respostas obtidas, foi realizada uma análise de conteúdo para identificar a similaridade entre os valores e a seleção das melhores definições. Os valores que se apresentaram idênticos ou semelhantes preservou-se a melhor definição, descartando-se as demais. O resultado dessa etapa rendeu a descrição de 48 valores, que compõem os itens do instrumento. Os itens estão dispostos de forma aleatória e utilizaram uma escala de importância de -1 a 7, quanto maior o número mais importante esse valor é para a organização e quanto menor, menos significância tem esse valor para a vida da organização.

Após a construção, foi realizada uma análise semântica, buscando melhor compreensão dos itens e adequação da linguagem utilizada. Por fim, a própria aplicação do questionário, em uma amostra de 537 pessoas de 16 diferentes empresas. Resultou na validação de um instrumento com 38 itens distribuídos em 5 fatores (eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor) (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Os autores justificam a escolha dessa metodologia para a construção do EVO - utilização de uma amostra representativa dos valores organizacionais – pois não havia na literatura nenhum instrumento adequado que tentasse descobrir a estrutura os valores organizacionais.

Pesquisas feitas por Schwartz (1992 e 1994) e Tamayo e Schwartz (1993), sobre os valores humanos revelam que esses valores podem ser estruturados em torno de 10 motivações básicas, dentre a multiplicidade de valores humanos existentes nas diversas culturas. Com isso, na área organizacional não seria diferente, por se tratar de estruturas menores e relativamente estáveis de valores. Sendo esses valores determinantes para a sustentação do clima e da cultura organizacional. “A estrutura axiológica, portanto específica a natureza das crenças e

dos princípios que dominam na organização e o seu tipo de motivação característico” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 64).

Porém, Tamayo, Mendes e Paz (2000), com base na teoria dos valores culturais de Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999), consideraram que o instrumento anteriormente construído, exclusivamente empírico, poderia ser complementado com uma abordagem teórica, na qual ajudaria a justificar a sua estrutura, além de melhorar sua representatividade e aprimoramento de sua escala. Com isso desenvolveram o Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

Essa nova pesquisa utilizou o pressuposto de que as organizações são compostas, assim como qualquer sociedade, por uma coletividade de indivíduos que enfrentam os mesmos problemas, sendo assim decisivo para a sua sobrevivência a forma como respondem a estes problemas.

A ideia básica de Tamayo e colaboradores foi utilizar as dimensões culturais no estudo dos valores organizacionais, uma vez que as organizações são grupos que enfrentam dilemas semelhantes aos de qualquer sociedade (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p.133).

Dessa forma estabeleceram três problemas ditos fundamentais que todas as organizações devem conseguir atender:

- Conciliação dos interesses individuais e coletivos;
- Estabelecimento de uma estrutura que garanta o funcionamento da organização e
- Interação da sua estrutura com o meio ambiente físico e social que ela se insere.

Ao tentar responder a essas três exigências as organizações acabam criando certos padrões esperados de comportamentos e valores que vão refletir e orientar seu dia a dia na empresa.

Utilizando esse pressuposto e a abordagem cultural dos valores (Schwartz & Ros, 1995), os valores organizacionais encontram-se separados em três dimensões

bipolares e opostos, correspondentes às alternativas de respostas da organização a seus três problemas. Estes são:

- Autonomia X Conservadorismo: Definição da relação entre o indivíduo e o grupo;
- Hierarquia X Igualitarismo: Definição da sua estrutura social;
- Harmonia X Domínio: Definição da relação com o meio físico e social.

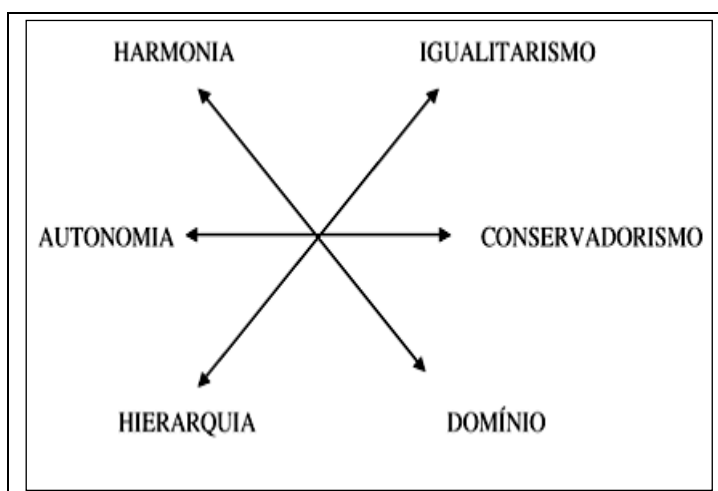


Figura 1: Estrutura teórica dos valores organizacionais

Com base na teoria apresentada e a Escala de Valores Organizacionais (EVO), o IVO foi construído contendo 37 itens, com uma escala de 7 pontos (0 a 6), validado por uma amostra de 1010 empregados voluntários de 5 diferentes organizações do Distrito Federal. Seus dados foram submetidos a uma análise multidimensional ALSCAL (*Algorithmic Scaling*), utilizando o SSPS (Statistical Package of Social Science) (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Segue uma breve descrição dos seis tipos motivacionais:

Tabela 1: Seis tipos motivacionais:

| MOTIVAÇÃO: | DESCRIÇÃO: |
|------------------------|--|
| Autonomia | Incentivos a inovação, criatividade e independência na realização do trabalho. |
| Conservadorismo | Conservação das tradições e costumes organizacionais, |

| | |
|----------------------|--|
| | geralmente representada por meio das normas e regimentos, enfatizando a interdependência dos membros para alcançar os objetivos propostos. |
| Hierarquia | Formalização dos papéis na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder. |
| Igualitarismo | Preocupação com o bem-estar dos empregados e da sua participação no processo decisório. |
| Domínio | Promoção de esforços para controlar e explorar os meios visando o sucesso da organização e a satisfação dos clientes. |
| Harmonia | Relacionamento harmonioso com a natureza e as demais organizações. |

Fonte: TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000

A validação do instrumento apresentou coeficientes de precisão satisfatórios, que expressam as crenças fundamentais sobre o que é bom, correto e desejável numa organização, avaliados conforme os seis tipos motivacionais apontados pelo IVO. O instrumento permite a identificação de componentes da cultura organizacional e diferenciar organizações ou unidades organizacionais. O IVO também oferece a possibilidade de avaliar os tipos motivacionais em dois níveis: real e desejado (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). O resultado desse estudo foi atribuído pelos autores como característico da cultura brasileira (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Já o terceiro modelo, o Inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO), de Oliveira e Tamayo (2004), foi construído com base em outra análise teórica, ao buscar justificar os valores organizacionais com base na sua origem. A partir de onde os valores são formados. Assim, os autores apontam a origem dos valores organizacionais nos valores pessoais, pois os valores são introduzidos nas organizações por pessoas, seja esse o seu fundador e/ou os próprios trabalhadores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Ao fundar ou ingressar na organização o indivíduo já possui um sistema de valores definido, sabendo diferenciar o que é bom para ela, para a sociedade e, em consequência, para a organização que irá fazer parte. Esses princípios e metas individuais vão ser transferidos todos ou grande parte para o ambiente organizacional. Além disso, os dois tipos de valores possuem algumas

características semelhantes, como ambos tem a função de guiar e orientar sua respectiva vida, ambos vão direcionar metas para cada um conseguir satisfazer suas necessidades básicas e na descrição de suas definições, apresentam alguns elementos semelhantes, como os aspectos motivacionais, cognitivos, hierárquicos e social.

A compreensão dos valores organizacionais apoia-se nos valores pessoais, que os especialistas chamam também de valores básicos por constituírem o fundamento de todos os outros. Assim, os valores organizacionais são uma subcategoria do universo axiológico (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p.134).

Assim, justifica-se a similaridade entre as metas das duas categorias de valores e a utilização do modelo proposto por Schwartz (1992) dos valores pessoais.

Para a construção do instrumento, primeiramente foi elaborado uma definição teórica ou operacional - com base na teoria dos valores humanos, na observação e em dados da realidade literatura organizacional - para cada um dos valores organizacionais, retirados de uma organização hipotética.

A partir dessas definições foram formulados os itens, que em suas descrições deveriam expressar uma meta, aspiração ou desejo traduzindo a importância do valor correspondente para a organização. Além disso, cada item deveria ter um valor correspondente à teoria dos 10 valores humanos de Schwartz. Assim o instrumento deve conseguir apontar o quanto a organização descrita nos itens se parece com aquela na qual se quer avaliar. Dentro das repostas possíveis: “Muito parecida com a minha organização”; “Parecida”; “Mais ou menos parecida”; “Pouco parecida”; “Não se parece com minha organização”.

A segunda etapa foi à realização de uma avaliação de juízes, que classificaram os itens nos tipos motivacionais, nesta etapa foram eliminados 36 itens. Após a avaliação dos juízes foi feita uma avaliação semântica, para verificar a clareza e compreensão dos itens e a adequação da linguagem utilizada. Finalizado o instrumento com 120 itens distribuídos aleatoriamente, com cada tipo motivacional sendo representado por mais ou menos 10 itens.

Sua validação ocorreu com 833 empregados de empresas públicas e privadas. Após análise fatorial o IPVO ficou composto por 48 itens, com coeficientes de precisão que variam entre 0,75 e 0,87, distribuídos em oito fatores: realização, conformidade, domínio, bem-estar, tradição, prestígio organizacional, autonomia e

preocupação com a coletividade. Os resultados encontrados apontam a similaridade motivacional entre os valores pessoais e organizacionais, 8 dos fatores encontrados conseguem representar 9 das motivações pessoais.

Tabela 2: Fatores do IPVO, correspondente com os tipos Motivacionais de valores, e Metas dos Valores Organizacionais

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

Fonte: OLIVEIRA; TAMAYO, 2004

2.4 Levantamentos de pesquisas no Brasil

As principais pesquisas realizadas no Brasil começam a partir de 1996, após a criação e validação dos instrumentos de Tamayo e seus colaboradores, já

apresentados. Anteriormente a esses instrumentos, no país não existia nenhuma escala que conseguisse mensurar os valores organizacionais de fato existentes no dia a dia da empresa, razão pela qual os estudos são tão recentes.

Apesar de serem recentes as investigações nesse campo de estudo, têm sido realizadas inúmeras pesquisas dos valores organizacionais e também da influência e relação desses valores sobre outros temas como: satisfação no trabalho, estresse ocupacional, cidadania e prazer no trabalho. Tanto na administração quanto na psicologia e nos mais variados lugares do Brasil (TAMAYO, 2007).

Com o objetivo de estudar a relação entre a percepção dos valores de uma organização e o comportamento organizacional afetivo, cidadania organizacional e satisfação no trabalho, Tamayo (1998) utilizou a Escala Fatorial de Valores Organizacionais (EVO) para medir os valores organizacionais e para os demais fatores foram utilizadas as seguintes escalas de Siqueira (1995): a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO) e Comportamento Organizacional Afetivo (ECO). Participaram da pesquisa 490 sujeitos de 10 empresas diferentes.

Na avaliação dos dados, para cada um dos fatores da Escala de Valores Organizacionais foi correlacionado com o escore total da ECOA e com o escore de cada um dos fatores da EST e da ECCO. A correlação encontrada nos resultados entre a satisfação no trabalho com o comportamento de cidadania e comprometimento organizacional foi significativa com todos os fatores dos valores organizacionais. Sugerindo que os três fatores de comportamento podem ser determinados pelas prioridades axiológicas da empresa, tal como são percebidas pelos seus funcionários (TAMAYO, 1998).

Em 2009, Fernandes e Ferreira utilizaram O Inventário de Valores Organizacionais (IVO), juntamente com a escala de valores pessoais, o *Schwartz Values Survey* (SVS), versão validada por Tamayo e Schwartz no Brasil (1993) e a escala de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen (1997) para investigarem o impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. Composto a amostra 311 empregados provenientes de 11 organizações pertencentes a diversos segmentos.

Após análise dos dados observaram que o valor pessoal de conservação e os valores organizacionais de conservadorismo e hierarquia atuam como preditores do comportamento afetivo (desejo); o valor organizacional de autonomia predisse o comprometimento calculativo (fatores financeiros/benefícios) e os valores pessoais de conservação e autopromoção constituíram-se em preditores do comportamento normativo (sentimento de dívida para com a organização) (FERNANDES; FERREIRA, 2009).

No mesmo ano, Miguel e Teixeira (2009) se propuseram a tentar identificar a relação entre valores organizacionais e a criação do conhecimento, levando em consideração o processo de conversão do conhecimento e as condições para capacitação da criação do conhecimento (processo de aprendizagem). Para a coleta dos dados utilizaram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) e construíram e validaram uma escala própria para a avaliação da criação de conhecimento. O instrumento foi construído com uma escala do tipo likert de sete pontos, seguindo a mesma estrutura do IPVO, procurando evitar futuras dificuldades de entendimento. Os questionários foram aplicados em 8 empresas na área de Desenvolvimento de Produtos, setor em que ocorre criação de conhecimento (inovação), foram recolhidas 106 respostas.

O estudo conseguiu atingir seu objetivo ao apresentar correlação positiva entre os valores organizacionais e os aspectos de criação de conhecimento no âmbito interno das organizações, o ambiente interno apresentou menor relação com os valores organizacionais (MIGUEL; TEIXEIRA; 2009).

Para verificar a influência dos valores organizacionais de agências bancárias no desempenho de suas unidades, Domenico e Melo (2012), adaptaram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) para aplicação em uma instituição bancária pública. Os dados para mensuração do desempenho foram obtidos pelo modelo de avaliação dos resultados das agências do banco, de janeiro a dezembro de 2009. A amostra foi composta por 271 agências, correspondendo a 270 respondentes.

Os dados revelaram que os valores organizacionais das agências se estruturaram em quatro fatores: respeito aos *stakeholders*, diversão para os empregados, atuação competente e prestígio. Prestígio está positivamente

correlacionado com o desempenho e o respeito aos *stakeholders* e a diversão para os empregados estão inversamente correlacionados com a variável dependente. O desempenho é composto por dois fatores como variáveis preditoras que influenciam positivamente o desempenho: prestígio e atuação competente (DOMENICO; MELO, 2012).

Outro estudo dentro do setor bancário foi realizado, no mesmo ano, por Estivalente e Andrade (2012) com o propósito de investigar a influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional. Os instrumentos utilizados foram o IPVO para medir os valores organizacionais e a Escala de percepção de suporte organizacional (Epsó) de Eiserberger, Huntington e Sowa (1986). Obteve respostas de 332 colaboradores de instituições bancárias tanto do setor público quanto do setor privado. Esse estudo também conseguiu revelar a existência da influência dos valores organizacionais sobre o suporte organizacional.

Com o objetivo de investigar o impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho, Marcelo Bedani (2012) utilizou o IPVO e a Escala de apoio e resistência a ideias novas, validada por Bedani (2008). Participaram 2171 respondentes, empregados de uma instituição financeira de grande porte. Os resultados encontrados na pesquisa demonstraram que os valores organizacionais são fatores contextuais importantes na predição do apoio e da resistência à novidades no ambiente de trabalho.

Baseado na teoria apresentada, na qual mostra a relevância do tema tratado e sua relação e influência com outros fatores essenciais para o desempenho e sucesso das organizações. O presente trabalho tem por objetivo identificar quais valores organizacionais estão presentes na percepção dos servidores de uma autarquia pública e se essa percepção é diferenciada entre diferentes características dos grupos, utilizando o Inventário de perfis de valores organizacionais, desenvolvido por Tamayo e Oliveira (2004).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Conforme Gil (2008) esse estudo pode ser classificado como descritivo e de levantamento.

Tomando com referência o objetivo geral proposto e traçado da pesquisa, classifica-se como descritivo, pois este tipo de estudo vai tentar descrever as características - levantadas por meio de opiniões, atitudes e crenças existentes - em determinada população ou então o estabelecimento de relações entre as variáveis estudadas, que visam descobrir a existência de associações entre elas.

Todavia, ao ser delineada considerando o procedimento técnico utilizado para a coleta dos dados classifica-se como pesquisa de levantamento. Que se caracteriza pela interrogação direta ao um grupo significativo de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, mediante a utilização das principais técnicas de coleta dos dados que são: o questionário, a entrevista e o formulário.

Neste estudo optou-se pela utilização do questionário, por já existir na literatura científica uma escala testada e validada com a mesma finalidade desta pesquisa.

3.2 Caracterização da organização

A organização escolhida para a realização do estudo é uma autarquia federal, pertencente à administração pública indireta, vinculada ao Ministério da Fazenda. Sua criação seu deu após a promulgação de Lei em meados dos anos 60, sua sede e foro estão localizados na capital do país - Brasília, onde localiza-se a maior parte do seu quadro de funcionários, porém está presente também em outras 9 capitais

brasileiras e possui representação em todo território nacional. Dentro da sua área de atuação é considerado órgão de controle e fiscalização.

A composição do seu quadro de funcionários se dá mediante aprovação e nomeação em concurso público, último realizado em 2009, para os cargos de técnico (ensino médio), analista e procurador (ensino superior), somente os cargos de direção e presidência podem ser ocupados por servidores não concursados. No final de 2011 contavam com aproximadamente 4600 servidores em exercício.

Além dos servidores concursados, a organização também possui uma parcela de funcionários terceirizados, estagiários e menores aprendizes, mas que não fizeram parte da análise de estudo, por apresentarem características diferentes, como força de ingresso, natureza do trabalho e vínculo com a organização. Essas diferenças influenciam no trato dado pela organização, alterando assim também a forma desses sujeitos perceberem a organização.

A organização possui seu planejamento que é revisado em um período de 4 anos, o atual foi formulado em 2010, para o período correspondente 2010-2014, que é composto pela sua missão institucional, a visão de futuro, os valores organizacionais e os objetivos estratégicos da Organização.

Na sequência do processo de planejamento, as orientações estratégicas norteiam à condução dos macroprocessos da instituição, a definição dos projetos viabilizadores da estratégia pretendida, a priorização da utilização dos recursos disponíveis e, além disso, promovem aprimoramentos nas práticas de gestão e induzem as necessárias mudanças na cultura organizacional.

Com o objetivo apenas de mostrar o nível de importância dada pela instituição aos valores organizacionais no desenvolvimento do seu planejamento estratégico, serão apresentados os valores ditos declarados como pertencentes à organização e suas respectivas definições.

Tabela 3: Valores formalizados da organização

| Valores: | Descrição: |
|-----------------|--|
| Ética | Agir com integridade, honestidade e probidade para a preservação dos interesses institucionais e dos |

| | |
|--------------------------------------|---|
| | princípios que regem a Administração Pública; |
| Excelência | Aprimorar continuamente os padrões de desempenho para atender às expectativas dos clientes internos e externos, mantendo-se alinhado às melhores práticas internacionais; |
| Compromisso com a Instituição | Priorizar os interesses da Instituição em relação a interesses pessoais ou de grupos e atuar com foco na missão, na visão e nos objetivos estratégicos da Instituição; |
| Foco em resultados | Atuar com iniciativa e proatividade, identificando prioridades e concentrando ações no que é relevante para alcançar os resultados pretendidos pela Instituição; |
| Transparência | Informar, interna e externamente, sobre decisões de políticas e procedimentos, de forma aberta, clara e em tempo oportuno, observadas as restrições de ordem legal ou de caráter estratégico; |
| Responsabilidade social | Agir tendo a ética como compromisso e o respeito como atitude nas relações com servidores, colaboradores, fornecedores, parceiros, usuários, comunidade e governo. |

Esses dados não serão incluídos nas análises realizadas neste trabalho, como já justificado anteriormente. Serão investigados os valores organizacionais existentes na instituição somente por meio da opinião dos funcionários.

Porém percebe-se que a organização possui, pelo menos formalmente, uma preocupação em desenvolver práticas voltadas para a gestão do ambiente interno, em nível estratégico.

3.3 População e amostra

Os participantes do estudo foram separados em três grupos:

- Servidores aprovados no concurso de 2009 com posse em agostos de 2010 até agosto de 2012;

- Gerentes;
- Demais servidores.

A divisão ocorreu visando facilitar a aplicação e posteriormente a análise e comparação dos dados coletados. Cabe lembrar que o último concurso realizado pela instituição foi no ano de 2009, com validade de dois anos.

O questionário foi enviado a todos os servidores que ingressaram na organização por meio do último concurso (população de 853 servidores), já entre os demais servidores foram sorteados uma amostra aleatória de 1500 servidores, dentro dos 3943 existentes. Formando uma amostra 2353 indivíduos.

Após aplicação dos questionários, verificou o número de 496 respondentes (20,9% da população), já excluídos os questionários em branco ou incompleto e/ou os questionários dos participantes que se esqueceram de responder as informações demográficas. Do total de questionários respondidos, 228 pertencem aos servidores do concurso de 2009 (45,9%), 73 aos gerentes (14,7%) e 195 aos demais servidores (39,3%).

A média de idade dos funcionários que entraram no último concurso corresponde a 34 anos, 49 anos para os gerentes e 47 anos a média de idade para os demais servidores.

Observa-se na organização uma média de idade alta em relação aos indivíduos que acabaram de entrar na organização. Alguns dos fatores que podem justificar a média encontrada é o aumento da dificuldade e complexidade dos concursos nos últimos anos exigindo um maior conhecimento prévio dos candidatos, o renome e reconhecimento da instituição, além de ter uma das mais altas remunerações do setor público.

Tabela 4: População e amostra

| Participante: | População: | Amostra: | Respondentes: | Porcentagem da amostra: |
|--------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|--------------------------------|
| Concurso de 2009 | 853 | 853 | 288 | 45,9% |
| Gerentes | 3943 | 1500 | 73 | 14,7% |
| Demais servidores | | | 195 | 39,3% |

| | | | | |
|---------------|------|------|-----|------|
| TOTAL: | 4796 | 2353 | 496 | 100% |
|---------------|------|------|-----|------|

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos outros aspectos demográficos, constatou-se na amostra a existência de 361 respondentes do sexo masculino, 135 respondentes do sexo feminino. Quanto à natureza das atividades realizadas 244 pertencem à área meio e 252 à área fim. Tendo 46 assessores, 10 indivíduos pertencentes à alta gerência e 83 a gerência intermediária, restando 357 servidores que não recebem nenhum tipo de comissão para a realização de suas atribuições. Do total de funcionários que participaram da pesquisa, a maior parte ocupa o cargo de analista 414, contra 74 técnico e 8 procuradores. Onde estão lotados 299 na sede, 92 nas regionais grandes e 199 nas regionais pequenas.

3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

O Objetivo dessa pesquisa é identificar quais dos valores organizacionais estão mais enfatizados, como existentes no dia a dia da organização selecionada, analisados por meio da percepção de seus funcionários. Dessa forma, o instrumento mais recente e recomendado para pesquisas que busquem a identificação do perfil dos valores organizacionais, na realização de diagnósticos e planejamento de processos de mudança é o Inventário de Perfis de valores Organizacionais - IPVO, desenvolvido e validado por Oliveira e Tamayo (2004), em anexo. Principal escala utilizada em diversas pesquisas, dissertações de mestrado e teses de doutorado sobre o tema (TAMAYO, A. 2007).

O instrumento foi construído e validado, como já exposto anteriormente, com base na teoria dos valores humanos de Schwartz (1994) e com os dados da literatura organizacional, estruturado em 48 itens, formulados como uma breve descrição do perfil de uma organização, distribuídos em 8 fatores (realização, conformidade, domínio, bem-estar, tradição, prestígio organizacional, autonomia e preocupação com a coletividade), que apresentaram um coeficientes satisfatórios de

precisão, que variam de 0,75 a 0,87. Utilizam uma escala tipo likert verbal com 6 possíveis respostas, cada respondente deve marcar conforme a descrição que se parece com a organização na qual ele trabalha, variando de “É muito parecida com minha organização” a “Não se parece em nada com minha organização”.

| | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------------|---|
| É muito parecida com minha empresa | É parecida com a minha empresa | É mais ou menos parecida com a minha empresa | É pouco parecida com a minha empresa | Não se parece com minha empresa | Não se parece em nada com minha empresa |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Figura 2: Escala do IPVO

3.5 Procedimentos de coleta dos dados

Os dados foram coletados através de um questionário, garantindo o anonimato dos respondentes, disponibilizado na internet, via meio eletrônico hospedado no site *Lime Survey*.

O convite para os servidores participarem da pesquisa foi enviado pela própria organização, pelo e-mail institucional. Cada funcionário possui um endereço de e-mail próprio e acesso individual (da maioria) a internet. Conseguindo, dessa forma, alcançar toda a amostra selecionada por meio dos seus próprios recursos e tornando-a apta a responder.

No texto do *e-mail* enviado continha uma breve descrição do projeto, algumas instruções simples de acesso ao link e a identificação do pesquisador.

Ao acessar o link da pesquisa, era apresentado aos respondentes um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde só era possível prosseguir para o questionário após consentimento do termo. Nos casos de discordância a pesquisa era imediatamente encerrada.

Em seguida era necessário informar o número da matrícula, evitando assim respostas duplicadas e de indivíduos externos a organização, além de facilitar o controle e gerenciamento do banco de dados. Só depois de concluídas essas etapas que o questionário era disponibilizado para os respondentes.

3.6 Análise dos dados

Para a análise dos dados coletados foi utilizado o auxílio do programa estatístico SPSS 18 (*Statistical of Package of Social Science*).

Os dados coletados são do tipo primário, por que necessitam ser levantados, observando diretamente cada funcionário e quantitativos, pois as possíveis respostas estão dispostas em uma escala dentro de um intervalo (BARBETTA, 2008).

Antes da realização dos cálculos foram retirados do banco de dados todos os indivíduos que deixaram itens em branco ao responder o questionário e/ou os que não apresentaram (ou apresentaram incompletos) os dados demográficos.

Primeiramente, para a análise da posição central e dispersão foram calculadas as médias, medianas e o desvios padrão para cada valor organizacional, obtendo-se uma visão geral dos valores mais presentes na organização. A partir desses dados foram feitas as análises descritivas da amostra comparando os valores organizacionais com outros dados demográficos recolhidos, com o intuito de verificar como se comporta a hierarquia dos valores ao serem analisados em grupos específicos da amostra, como por exemplo: por tempo de serviço, sexo, localização, cargo ocupado, tipo de comissão, área pertencente. Além da comparação desses grupos entre si e com o resultado apresentado por toda a organização, apontando as suas variações.

Após essas análises, com o objetivo de estabelecer as relações entre os fatores dos valores organizacionais e o tempo de organização e idades dos servidores, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, método apropriado para

descrever a correlação linear dos dados de duas variáveis quantitativas (BARBETTA, 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSÃO

Os dados desse estudo serão apresentados e discutidos na seguinte ordem: Descrição da hierarquia dos valores organizacionais encontrados para toda a organização por meio dos cálculos da média, mediana e desvio padrão, destacando os valores que estão mais e menos presentes na vida da organização.

Depois pelo mesmo procedimento de análise, checar à disposição e possível alteração dos valores em grupos menores. Por fim, a existência ou não de correlação dos valores organizacionais com tempo de serviço e com a idade dos servidores.

4.1 Valores Organizacionais

Para melhor compreensão e entendimento dos resultados que serão apresentados é importante destacar que a escala utilizada para coleta dos dados foi aplicada invertida, comparada com a original. Ou seja, quanto mais próximo estiver a resposta de 1, mais essa prática se parece com a realidade da organização e quanto próximo de 6, menos essa prática se parece com a realidade da organização. Tal disposição influencia diretamente na interpretação dos dados.

Após os cálculos realizados encontrou-se a seguinte hierarquia dos valores organizacionais percebidos pelos funcionários, apresentando-os com suas referentes médias em ordem do mais ao menos importante para a organização (tabela 5):

- Prestígio (M=1,5)
- Conformidade (M=2,1)
- Tradição (M=2,3)
- Realização (M=2,4)
- Preocupação (M=2,6)

- Autonomia (M=3,1)
- Bem-estar (M=3,5)
- Domínio (M=4,4)

Considerando as médias dos 8 valores organizacionais apresentados, verifica-se que a dimensão que obteve menor média foi Prestígio (M=1,5) seguido pelo fator Conformidade (M=2,1). Esses dois valores apresentaram também os mais baixos desvios-padrões (D=0,6) destacam-se assim não só como os valores mais presentes em geral na realidade da organização, como também pelo alto grau de compartilhamento na percepção dos funcionários desses dois fatores.

Tabela 5: Média e desvio padrão dos fatores dos valores organizacionais

| Valores organizacionais: | Média | Mediana | Desvio-padrão |
|---------------------------------------|--------------|----------------|----------------------|
| Autonomia | 3,1 | 3,0 | 1,0 |
| Bem-estar | 3,5 | 3,3 | 1,1 |
| Realização | 2,4 | 2,2 | 0,9 |
| Domínio | 4,4 | 4,6 | 0,9 |
| Prestígio | 1,5 | 1,2 | 0,6 |
| Tradição | 2,3 | 2,2 | 0,7 |
| Conformidade | 2,1 | 2,0 | 0,6 |
| Preocupação com a Coletividade | 2,6 | 2,4 | 0,9 |

Fonte: Dados da pesquisa

Esses dois tipos motivacionais de valores demonstram que os servidores enxergam a organização como uma instituição que é conhecida e admirada por todos pela qualidade dos seus produtos/serviços oferecidos a seus clientes (prestígio) e pelos limites impostos por ela aos seus membros em relação aos seus comportamentos tanto no ambiente interno de trabalho, quanto com as demais

empresas (conformidade) (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004). Os servidores da organização prezam em obedecer às normas e atuar nos limites das regras sociais.

Assim, Prestígio e Conformidade constituem os valores centrais da organização por apresentarem médias baixas e desvios-padrão baixos (TAMAYO, 2007).

Em contrapartida as dimensões de Domínio (M=4,4) e Bem-estar (M=3,5) apontaram as maiores médias, demonstrando os dois valores que menos influenciam o dia a dia da organização.

O fator domínio mostra que os indivíduos da instituição não percebem a existência de controle da organização sobre seus funcionários e seus recursos disponíveis como meio para o alcance e permanência de uma posição dominante no mercado. O bem-estar indica a preocupação da organização com a qualidade de vida no trabalho e a satisfação com o trabalho realizado (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004).

A hierarquia dos valores encontrada pela percepção dos funcionários corresponde com muitas características da organização, levantando assim possíveis explicações para os resultados encontrados.

Esta organização por pertencer ao setor público e ser uma autarquia ocupa um lugar de destaque no mercado nacional por ser a única instituição a oferecer e a controlar os tipos de produtos e serviços que ela possui, aumentando com isso sua responsabilidade perante a sociedade. Com isso ela busca em seus processos seletivos cada vez mais por indivíduos qualificados para ocuparem seus cargos. Por exigirem um conhecimento e preparação a mais de seus servidores acabam também se tornando uma mão-de-obra mais cara. Então pelo status que a instituição já possui o ingresso nela acaba sendo visado por muitos, o que obriga a realização de seleções cada vez mais difíceis e complexos na esperança de sempre selecionar os melhores.

Tudo isso que foi apontado só aumenta e mantém a consideração, o respeito e o prestígio que os indivíduos dão e buscam nessa organização e que esta fortemente conservada e arraigada na cultura pelos seus membros internos como visto nos resultados encontrados.

Em contra partida o valor de menor destaque na percepção dos servidores também pode ter uma das suas causas respondidas pelo contexto em que a organização está inserida. Como foi dito anteriormente a organização possui o domínio e controle total dos seus produtos/serviços no país, dessa forma, se torna incoerente falar em competitividade, pois não existem concorrentes e domínio de mercado, pois ela já possui toda a faixa de mercado existente. Assim a organização vai buscar ter o controle e domínio do seu pessoal e dos seus recursos, mas não com o objetivo de se tornar competitiva, ter lucros para poder alcançar domínio do mercado e sim para que seus membros respeitem e preservem as regras, costumes e práticas propostos por ela para que seja mantida sempre a qualidade e excelência do trabalho realizado.

Justifica-se assim a presença dos valores prestígio, conformidade, tradição e realização como os valores de maiores influencia para a vida da organização.

Diferentemente do estudo realizado em instituições bancárias do setor público e privado por Andrade e Estivalet (2012), onde a concorrência acirrada é muito presente, a preferência dos clientes se torna determinantes para o desempenho delas e conseqüentemente sua posição e fatia conquistada do mercado. Tendo dessa forma que mostrar seu diferencial nos produtos e serviços oferecidos para poder manter sua imagem social e sua liderança de mercado. Observado assim a predominância dos valores Prestígio e Domínio como os mais presentes no dia a dia dessas organizações e os valores de bem-estar, autonomia e realização como os que menos influenciam na organização.

Após análise das médias e desvios padrão dos valores organizacionais para toda a organização, foram realizados cortes na amostra, separando-a em grupos menores, realizando-se o mesmo cálculo. Na tentativa de demonstrar se diferentes características presentes na organização são capazes de influenciar de diversas maneiras a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais, alterando sua hierarquia. Segue abaixo os resultados com suas respectivas tabelas para cada grupo:

Ao comparar os resultados obtidos dos valores organizacionais quanto à divisão sexo (tabela 6) percebe-se que ambos os casos identificam os mesmos valores Prestígio (M=1,4 e M=1,5) e Conformidade (M=1,9 e M=2,1) como os fatores mais

presentes no dia a dia da organização e Domínio (M=4,3 e M=4,5) e Bem-estar (M=3,4 e M=3,5) como os menos praticados, assemelhando-se com o resultado encontrado para toda a organização. Apesar de apresentarem médias diferentes ao comparar os desvios-padrão desses valores para ambos os sexos percebe-se níveis de dispersão bem próximos.

Tabela 6: Média e desvio padrão dos valores organizacionais e sexo

| Valores organizacionais: | Feminino | | Masculino | |
|---------------------------------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|
| | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> |
| Autonomia | 2,9 | 0,8 | 3,9 | 1,0 |
| Bem-estar | 3,4 | 1,1 | 3,5 | 1,1 |
| Realização | 2,2 | 0,8 | 2,5 | 0,9 |
| Domínio | 4,3 | 1,0 | 4,5 | 0,9 |
| Prestígio | 1,4 | 0,6 | 1,5 | 0,6 |
| Tradição | 2,3 | 0,7 | 2,3 | 0,8 |
| Conformidade | 1,9 | 0,6 | 2,1 | 0,6 |
| Preocupação com a Coletividade | 2,5 | 0,8 | 2,6 | 0,9 |

Fonte: Dados da pesquisa

Porém ao verificar o restante da hierarquia dos valores observa-se, por uma diferença bem pequena, que o sexo feminino dá mais importância a Realização (M=2,2) do que a Tradição (M=2,3), invertendo-se suas posições na escala, ao comparar com a hierarquia do sexo masculino. A hierarquia do sexo masculino, por sua vez, assim como a hierarquia dos valores da organização em geral (tabela 5), manteve primeiramente o fator Tradição (M=2,3) e depois o fator Realização (M=2,5). Os demais valores apresentaram-se na mesma ordem.

Dessa forma as mulheres acreditam que a organização se preocupa mais com o seu desempenho e de seus funcionários para alcance do seu sucesso do que com a preservação e respeito aos costumes e as práticas desenvolvidas no

ambiente organizacional (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004). Os homens, por sua vez, percebem a organização como um grupo que preza a manutenção do status quo e dos costumes.

Ao dividir-se a organização conforme a natureza das atividades desempenhadas na organização (tabela 7) observa-se que as hierarquias dos valores se posicionaram exatamente na mesma ordem de importância, independente se o trabalho realizado corresponde à área meio ou a área fim. Destacando os valores Prestígio (M=1,6 e M=1,5) e Conformidade (M=2,1 e M=2,1) como valores mais enfatizados e Domínio (M=4,6 e M=4,4) e Bem-estar (M=3,6 e M=3,5) como os menos presentes. Mantendo também a mesma ordem dos valores para toda a organização (tabela 5). Apesar de não haver diferenças nas disposições dos valores, os servidores que desenvolvem seus trabalhos pertencem à área fim percebem de forma mais coesa a presença do valor Prestígio (D=0,4), apresentando desvio-padrão bem abaixo dos demais.

Tabela 7: Média e desvio padrão dos valores organizacionais e natureza das atividades

| Valores organizacionais: | Área meio | | Área fim | |
|---------------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> |
| Autonomia | 3,2 | 1,0 | 3,1 | 0,9 |
| Bem-estar | 3,6 | 1,0 | 3,5 | 1,1 |
| Realização | 2,5 | 0,9 | 2,4 | 0,9 |
| Domínio | 4,6 | 0,9 | 4,4 | 0,9 |
| Prestígio | 1,6 | 0,7 | 1,5 | 0,4 |
| Tradição | 2,3 | 0,7 | 2,3 | 0,8 |
| Conformidade | 2,1 | 0,7 | 2,1 | 0,6 |
| Preocupação com a Coletividade | 2,7 | 0,9 | 2,6 | 0,9 |

Fonte: Dados da pesquisa

Observado os resultados dos últimos servidores que ingressaram na organização e os demais funcionários antigos vê-se que não existe diferença na percepção dos servidores a respeito dos valores (tabela 8), a ordem manteve-se a mesma para as duas categorias igualando-se com a hierarquia geral (tabela 5). Quando comparado com a opinião dos gerentes percebe-se apenas a inversão das posições 3 e 4, ocupados pelos valores Realização (M=2,3) e Tradição (M=2,5).

Tabela 8: Média e desvio padrão dos valores organizacionais tempo de serviço e gerentes

| Valores organizacionais: | Concurso de 2009 | | Gerentes | | Demais funcionários | |
|---------------------------------------|------------------|---------------|--------------|---------------|---------------------|---------------|
| | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> |
| Autonomia | 2,9 | 0,9 | 2,9 | 0,9 | 3,3 | 1,0 |
| Bem-estar | 3,1 | 1,0 | 3,7 | 0,9 | 3,8 | 1,0 |
| Realização | 2,2 | 0,9 | 2,3 | 0,8 | 2,7 | 0,9 |
| Domínio | 4,4 | 0,9 | 4,5 | 1,0 | 4,5 | 0,9 |
| Prestígio | 1,3 | 0,4 | 1,4 | 0,5 | 1,7 | 0,7 |
| Tradição | 2,1 | 0,7 | 2,5 | 0,7 | 2,4 | 0,8 |
| Conformidade | 2,0 | 0,5 | 2,1 | 0,6 | 2,2 | 0,7 |
| Preocupação com a Coletividade | 2,3 | 0,8 | 2,5 | 0,7 | 2,9 | 1,0 |

Fonte: Dados da pesquisa

Por se tratar de uma organização com atuação no país inteiro, possui estruturas espalhadas pelas principais capitais. Para efeito dos cálculos e análises foram agrupados os servidores em 3 grupos: os que se localizam nas regionais pequenas, regionais grandes e os pertencentes à sede.

Tabela 9: Média e desvio padrão dos valores organizacionais e a localização

| Valores organizacionais: | Regionais pequenas | Sede | Regionais grandes |
|--------------------------|--------------------|------|-------------------|
|--------------------------|--------------------|------|-------------------|

| | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> |
|---------------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Autonomia | 3,2 | 1,0 | 2,9 | 0,9 | 3,6 | 0,9 |
| Bem-estar | 3,6 | 1,1 | 3,3 | 1,0 | 3,9 | 0,9 |
| Realização | 2,6 | 0,9 | 2,2 | 0,9 | 2,8 | 0,9 |
| Domínio | 4,4 | 0,9 | 4,4 | 0,9 | 4,7 | 0,9 |
| Prestígio | 1,5 | 0,5 | 1,4 | 0,5 | 1,9 | 0,7 |
| Tradição | 2,5 | 0,8 | 2,3 | 0,8 | 2,2 | 0,7 |
| Conformidade | 2,1 | 0,6 | 2,0 | 0,6 | 2,2 | 0,7 |
| Preocupação com a Coletividade | 2,7 | 1,0 | 2,4 | 0,8 | 2,9 | 0,9 |

Fonte: Dados da pesquisa

Ao separar os servidores da organização conforme os três tipos de estruturas espalhadas pelo país (tabela 9) percebe-se que a hierarquia dos valores vistos nas pequenas e nas grandes regionais não se alterou ao comparar com a hierarquia geral (tabela 5). Já ao analisar a hierarquia percebida pelos funcionários pertencentes à sede observa-se que eles acreditam que a organização dá mais importância a sua realização ($M=2,2$) do que a Tradição dos seus costumes ($M=2,3$), apesar da diferença entre as médias serem bem pequenas, invertendo a posição desses dois valores ao comparar com as demais localizações.

Existem na organização apenas três tipos de cargos que os servidores podem ocupar investidos por meio de concurso público: técnico - cargo de nível médio - e analista e procurador - cargos de nível superior. Ao verificar os valores separando os funcionários pelo cargo ocupado a ordem dos valores dos servidores que ocupam os cargos de técnico e analista foi igual, seguindo novamente a mesma hierarquia dos funcionários de modo geral (tabela 5), porém a hierarquia dos procuradores, composta por apenas 8 respostas na amostra, apresentou algumas diferenças: Prestígio ($M=1,2$) e Conformidade ($M=1,7$) mantiveram-se como os valores mas presentes na organização, em seguida identificaram os valores Realização ($M=2,0$) e Tradição ($M=2,5$), contrario do percebido na hierarquia dos técnicos e analista, logo depois Preocupação ($M=2,6$), Autonomia ($M=2,9$), Domínio

(M=3,5) e Bem-estar (M=3,7), invertendo também as duas últimas posições dos valores ocupadas pelos fatores Domínio e Bem-estar.

Por se trata de um número pequeno na amostra o grupo dos procuradores, esperava-se encontrar grandes dispersões nas respostas, porém o valor Prestígio apresentou desvio-padrão de 0,2 e o valor Conformidade desvio-padrão de 0,4, os dois valores mais presente na opinião dos procuradores, demonstrando ser muito forte a presença desses dos valores na cultura entre os procuradores. Porém esse resultado é bastante considerável quando analisado os valores em destaque com o nível de hierarquia, status, respeito e poder que o cargo desempenhado exercer perante a organização e a sociedade.

Tabela 10: Média e desvio padrão dos valores organizacionais e cargo ocupado

| Valores organizacionais: | Técnico | | Analista | | Procurador | |
|---------------------------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio</i> |
| Autonomia | 3,1 | 1,0 | 3,1 | 1,0 | 2,9 | 0,9 |
| Bem-estar | 3,2 | 1,1 | 3,5 | 1,0 | 3,7 | 0,9 |
| Realização | 2,5 | 1,0 | 2,4 | 0,9 | 2,0 | 0,9 |
| Domínio | 4,2 | 0,9 | 4,5 | 0,9 | 3,5 | 1,0 |
| Prestígio | 1,5 | 0,6 | 1,5 | 0,6 | 1,2 | 0,2 |
| Tradição | 2,4 | 0,8 | 2,3 | 0,7 | 2,5 | 0,9 |
| Conformidade | 2,1 | 0,6 | 2,1 | 0,6 | 1,7 | 0,4 |
| Preocupação com a Coletividade | 2,5 | 1,0 | 2,6 | 0,9 | 2,6 | 1,4 |

Fonte: Dados da pesquisa

A última análise feita foi com relação aos servidores que se diferenciam internamente por assumirem algumas responsabilidades a mais, de coordenação e/ou de chefia. Com isso eles acabam também recebendo uma gratificação por essas atribuições, denominada comissão. São os assessores, a alta e a intermediária gerência. Os servidores que não recebem nenhum tipo de comissão e

os assessores não apresentaram em suas hierarquias nenhuma alteração da apresentada quando visto por todos os servidores (tabela 5). Já a gerência intermediária apresentou, assim como os resultados vistos no sexo feminino, nos gerentes, nos funcionários que pertencem à sede e nos procuradores, na terceira posição o fator Realização (M=2,4) e em quarto o fator Tradição (M=2,5).

Por fim, a alta gerência apresentou a seguinte ordem de valores: Prestígio (M=1,3), Realização (M=1,8), Conformidade (M=1,8), preocupação (M=2,3), Tradição (M=2,3), Autonomia (M=2,6), Bem-estar (M=4,0) e Domínio (M=4,5).

Tabela 11: Média e desvio-padrão dos valores organizacionais e comissão

| Valores organizacionais: | Sem comissão | | Assessores | | Alta Gerência | | Gerência intermediária | |
|---------------------------------------|--------------|--------|------------|--------|---------------|--------|------------------------|--------|
| | Média | Desvio | Média | Desvio | Média | Desvio | Média | Desvio |
| Autonomia | 3,1 | 1,0 | 3,1 | 1,0 | 2,6 | 0,9 | 3,0 | 0,9 |
| Bem-estar | 3,4 | 1,1 | 3,6 | 0,9 | 4,0 | 1,0 | 3,7 | 1,0 |
| Realização | 2,4 | 0,9 | 2,5 | 0,7 | 1,8 | 0,8 | 2,4 | 0,8 |
| Domínio | 4,4 | 0,9 | 4,6 | 0,9 | 4,5 | 0,7 | 4,6 | 0,9 |
| Prestígio | 1,5 | 0,6 | 1,5 | 0,5 | 1,3 | 0,4 | 1,4 | 0,5 |
| Tradição | 2,3 | 0,8 | 2,3 | 0,7 | 2,3 | 0,7 | 2,5 | 0,7 |
| Conformidade | 2,0 | 0,6 | 2,2 | 0,5 | 1,8 | 0,7 | 2,1 | 0,6 |
| Preocupação com a Coletividade | 2,6 | 0,9 | 2,8 | 0,9 | 2,3 | 0,8 | 2,5 | 0,8 |

Fonte: Dados da pesquisa

Fazendo uma análise geral de todos os cortes realizados na amostra verifica-se a predominância do fator Prestígio como que o valor de maior importância na percepção dos servidores e o fator Domínio, com exceção da hierarquia encontrada dos procuradores, como o fator menos presente na realidade da organização. Dessa forma, Prestígio é o valor organizacional mais compartilhado pelos membros dessa organização.

Quanto aos demais fatores e seus posicionamentos, apesar de algumas pequenas variações principalmente dos valores tradição e realização, observa-se que na maioria das análises os valores mantiveram-se na mesma hierarquia, descritos abaixo do maior ao menor grau de importância para a organização:

- Prestígio
- Conformidade
- Tradição
- Realização
- Preocupação
- Autonomia
- Bem-estar
- Domínio

Observa-se que a organização tem uma cultura muito forte e está de fato presente na vida dos servidores, pois além deles perceberem a existência na organização dos mesmos valores o grau de compartilhamento dessa percepção também é muita alta. O maior desvio-padrão encontrado foi na escala dos procuradores correspondente a 1,4 para o valor Preocupação com a Coletividade, totalmente tolerável para uma escala de 6 pontos. Além de já serem esperadas dispersões maiores por se constituir um grupo muito pequeno na amostra.

Com a finalidade de medir a força de associação existente entre os valores organizacionais e o tempo de serviço na organização e os valores organizacionais com a idade dos servidores, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson.

Esse coeficiente vai descrever o grau de correlação entre duas variáveis quantitativas. Num a amostra com variáveis X e Y, dizemos que a correlação é positiva quando as duas variáveis estudadas caminham num mesmo sentido, ou seja, valores pequenos de X tendem a ter valores pequenos de Y e valores grandes de X tendem a ter valores grandes de Y. E serão negativamente correlacionados, quando caminharem para sentidos opostos, ou seja, valores pequenos de X tendem

a ter valores grandes de Y e elementos com valores grandes de X tendem a ter valores pequenos de Y. O valor do coeficiente de correlação de Pearson é apresentado num intervalo de -1 a 1, será mais próximo de 1 quanto mais forte for a correlação nos dados observados (BARBETTA, 2008).

Com relação ao tempo de organização e os valores organizacionais é possível observar uma relação positiva quando mais tempo o servidor passar fazendo parte da organização também aumentar a sua percepção por determinado valor. Assim os únicos valores que apresentaram essa correlação foram: autonomia (0,1*), Bem-estar (0,2**), Preocupação com a coletividade (0,2**), Prestígio (0,2**), Realização (0,1**) e Tradição (0,2*). Estando entre eles o fator Prestígio que corresponde o valor mais compartilhado pela organização.

Já os valores organizacionais apresentaram uma correlação positiva com a idade dos servidores, quando mais velho o servidor se torne aumente também o grau de importância de determinado valor na sua percepção para a organização. Os valores que apresentaram correlação positiva foram: Bem-estar (0,2**), Prestígio (0,1**), Realização (0,1*) e Tradição (0,3*) e conformidade (0,05*).

Tabela 12: Correlação dos valores organizacionais com tempo e idade dos servidores

| Valores organizacionais: | Tempo de organização | Idade dos servidores |
|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Autonomia | 0,1* | 0,5 |
| Bem-estar | 0,2** | 0,2** |
| Realização | 0,1** | 0,1* |
| Domínio | - 0,0 | - 0,4 |
| Prestígio | 0,2** | 0,1** |
| Tradição | 0,2* | 0,3* |
| Conformidade | 0,09 | 0,05* |
| Preocupação com a Coletividade | 0,2** | 0,07 |

Fonte: Dados da pesquisa

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Foi objetivo de o estudo identificar os valores organizacionais presentes em uma autarquia pública por meio da percepção dos seus funcionários e analisar se esse ponto de vista dos servidores sofre algum tipo de alteração ao ser comparada em grupos menores.

Os resultados mostraram que o valor Prestígio é o fator que os servidores enxergam como o mais presente e enfatizado pela instituição selecionada. Eles acreditam que a organização busca a admiração e o respeito de todos por meio da qualidade dos produtos/serviços que ela presta a sociedade. Logo em seguida destacaram os valores Conformidade, Tradição e Preocupação com a Coletividade.

Os três valores identificados como os mais distantes da realidade organizacional foram Autonomia, Bem-estar e Domínio. Sendo o fator Domínio menos presente na organização, corresponde à obtenção de lucros, a competitividade da organização para poder alcançar uma posição de destaque no mercado utilizando como meio para o alcance dessa meta o controle das pessoas e dos recursos.

Os dois valores que se destacaram como o mais e o menos presente na organização coincidentemente correspondem ao fator Poder na teoria dos Tipos Motivacionais de Valores. Porém uma das explicações para o valor Domínio de se posicionado tão distante do valor Prestígio é que de fato ele não se aplica para o tipo de organização estudada. Por se trata de uma autarquia pública a organização possui algumas características que a diferencia das demais existentes no mercado, como, por exemplo, o fato de não possuir outra instituição concorrente. Ela possui o domínio e controle total dos seus produtos/serviços prestado ao país, diminuindo com isso sua possível preocupação na obtenção de lucro (domínio) e aumentando ou podendo se preocupar mais com a disponibilização de um bom produto/serviço aos seus usuários (Prestígio).

Com relação aos grupos menores analisados, foram separados a mesma amostra 6 vezes por diferentes características: sexo, natureza do trabalho, tempo de serviço/gerentes, localização, cargo e comissão.

A hierarquia predominante nas análises foi semelhante a encontrada quando verificado a organização inteira, sendo a sequência: Prestígio, Conformidade, Realização, Tradição, Preocupação, Autonomia, Bem-estar e Domínio. Em todos os casos o valor Prestígio apareceu como o fator mais importante para a organização. O valor de menor importância foi o valor Domínio, porém só na hierarquia formada pela percepção dos procuradores, quando analisado os cargos, que o fator Bem-estar se destacou na última posição, invertendo de lugar com Domínio que passou a assumir a 7ª posição na escala.

Quanto aos demais valores, ocorreram algumas alternâncias dos valores Realização e Tradição, entre as 3ª e 4ª posições, nas hierarquias do sexo masculino, dos gerentes, dos servidores lotados na sede, dos procuradores e dos gerentes intermediários.

Os indivíduos que formam a alta gerência foram os que chegaram a uma hierarquia mais diferente dos demais casos sendo sua ordem: Prestígio, Realização, Conformidade, Preocupação, Tradição, autonomia, Bem-estar e Domínio.

Após as divisões na amostra também foram feitos teste de correlação entre os valores organizacionais e o tempo de serviço e a idade dos servidores. Os resultados apontaram correlação positiva em ambos os casos para os valores: Bem-estar, Realização, Prestígio e tradição. Enquanto o tempo de serviços também destacaram Autonomia e Preocupação com a Coletividade, a idade dos servidores aponta correlação também com o fator Conformidade.

Apesar dessas pequenas variações nas hierarquias é possível concluir que os servidores da instituição selecionada são orientados e compartilham dos mesmos valores organizacionais.

Esse estudo contribui para a realidade da organização, ao passar para os diretores e principais dirigentes a forma como os servidores enxergam hoje a instituição onde trabalham, sendo na verdade o espelho das suas práticas e políticas adotadas pela organização e ao auxiliá-los em novas medidas a serem desenvolvidas na forma como eles querem que os servidores passem a encará-la.

Cabe ressaltar que apesar da adequação do modelo utilizado para avaliar os valores organizacionais não se descarta também a realização de pesquisas

utilizando as demais abordagens, identificando uma limitação do estudo. Como a utilização dos valores declarados pela organização por meio dos seus documentos, histórico, visão e missão complementando a aprofundando a pesquisa ao poder comparar com os resultados encontrados, ficando com sugestão para pesquisas futuras (ANDRADE, ESTIVALENTE; 2012).

Apesar do avanço nos estudos desse tema tratado e das inúmeras pesquisas feitas, a maior parte das contribuições no Brasil foi realizada pelo pesquisador Tamayo e colaboradores, tornando-se com isso a principal referência utilizada para as demais pesquisas. Essa centralização dos estudos em torno de um mesmo ponto de vista pode acabar limitando ou tendendo as pesquisas a uma mesma interpretação, podendo acabar enviesando os resultados.

Acredita-se que o estudo realizado tenha relevância teórica e prática para a organização, porém nenhuma pesquisa tem a capacidade de suprir todas as necessidades do tema tratado, “pelo contrario, uma das principais funções do trabalho científico é suscitar o interesse pelo tema pesquisado, provando novas investigações que confirme, conteste ou refutem os resultados e modelos anteriormente propostos” (BEDANI, p.170-171; 2012).

REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 7ª edição. Florianópolis. Editora da UFSC, 2008. (p. 9-109, 251-258).

BEDANI, M. **O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho**. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*. São Paulo, vol.13, n.3, edição especial, p. 150-176, maio/junho. 2012.

ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. **A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário**. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v.13, n.3, edição especial, p. 214-244, maio/junho. 2012.

FERNANDES, H. A.; FERREIRA, M. C. O Impacto dos Valores Pessoais e Organizacionais no Comportamento com a Organização. **Psico-USf**, v.14, n.3, p. 341-354, 2009.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição, São Paulo. Editora Atlas S.A., 2008. (p. 41-56, 111-128).

JUNIOR, S. G.; OLIVEIRA, A. F.; SIRQUEIRA, M. M. M. aplicação da Psicologia Social às Organizações. In: TORRES, C.V.; NEIVA, E. R. (Org.). **Psicologia Social: Principais temas e vertentes**. 1 ed. Porto Alegre. Artmed, 2011. (p. 351-353).

KATZ, D.; KAHN, R. L. Definição das características de Organização Sociais. **Psicologia Social das Organizações**. 2 ed. São Paulo. Atlas S.A., 1976. (p.53-76).

MELO, W, F.; DOMENICO, S, M, R. A Influência dos Valores Organizacionais no Desempenho de Agências Bancárias. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, art. 8, pp. 137-156, Jan./Fev. 2012.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores Organizacionais e Criação do conhecimento Organizacional Inovador. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, art.3, p. 36-56, jan/mar. 2009.

MOREIRA, F. M. **Congruência e Compartilhamento de Valores Pessoais e Organizacionais: Comparações Múltiplas entre Grupos de uma Autarquia Federal. 2012.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Valores do trabalho e das Organizações. In: ROS, M; GOUVEIA, V. V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados.** 1 ed. São Paulo. Senac São Paulo, 2006. (p. 416-431).

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: Siqueira, M. M. M. et al. (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão.** 1ed. São Paulo, Artmed Editoras S.A., 2008. (p. 309-340).

TAMAYO, A. Valores e Clima Organizacional. In: Paz, M. G.; TAMAYO,A. (Org.). **Escola, Saúde e Trabalho.** 1ed. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 1999. (p.241-269).

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez. 2000.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, A.; OLIVEIRA, A. F. Inventário de perfis de valores organizacionais. **R. Adm**, São Paulo, v.39, n. 2, p.129-140, abr./maio/jun. 2004.

TAMAYO, A. Contribuições ao Estudo dos Valores Pessoais, Laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Prática**. Brasília, vol.23 n. especial, p.17-24, 2007.

TAMAYO, A.; Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, n.3, p.56-63, julho/setembro. 1998.

TAMAYO, A.; Impacto dos Valores da Organização sobre o Estresse Ocupacional. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 2, art. 2, p. 20-33, Maio/Ago. 2007.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais. In: TAMAYO, A; ANDRADE, J. E. B.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, Organizações e Cultura**. 1ed. São Paulo. Coletâneas da ANPEPP, 1996, p.175-193.

ANEXOS

ANEXO A - INVENTÁRIO DE PERFIL DE VALORES ORGANIZACIONAIS (IPVO)

INSTRUÇÕES

Ao responder este questionário, pense na organização, em que você trabalha, como um todo.

Descrevemos, a seguir, algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas organizações é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um ' X ' a opção que indica o quanto cada organização descrita se parece com a sua.

| Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha? | | | | | | |
|---|--|----------------------------------|--|--|-------------------------------------|---|
| | É muito parecida com minha organização | É parecida com minha organização | É mais ou menos parecida com minha organização | É pouco parecida com minha organização | Não se parece com minha organização | Não se parece em nada com minha organização |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante. | | | | | | |
| 02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela. | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais. | | | | | | |
| 04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui. | | | | | | |
| 05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles. | | | | | | |
| 06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes. | | | | | | |
| 07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio. | | | | | | |
| 08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz. | | | | | | |
| 09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho. | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios. | | | | | | |
| 11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas. | | | | | | |
| 12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição. | | | | | | |
| 13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente. | | | | | | |
| 14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante. | | | | | | |
| 15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona. | | | | | | |
| 16. Para esta organização, é importante que | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros. | | | | | | |
| 17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho. | | | | | | |
| 18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência. | | | | | | |
| 19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar. | | | | | | |
| 20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes. | | | | | | |
| 21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles. | | | | | | |
| 22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| parte importante da vida do empregado. | | | | | | |
| 23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho. | | | | | | |
| 24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados. | | | | | | |
| 25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos. | | | | | | |
| 26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. | | | | | | |
| 27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las. | | | | | | |
| 28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| deve ser respeitada pelos empregados. | | | | | | |
| 29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais. | | | | | | |
| 30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original. | | | | | | |
| 31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo. | | | | | | |
| 32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles. | | | | | | |
| 33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes. | | | | | | |
| 34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações. | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos. | | | | | | |
| 36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência. | | | | | | |
| 37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados. | | | | | | |
| 38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização. | | | | | | |
| 39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas. | | | | | | |
| 40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes. | | | | | | |
| 41. Nesta organização, as regras de convivência são | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| <p>consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.</p> | | | | | | |
| <p>42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.</p> | | | | | | |
| <p>43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.</p> | | | | | | |
| <p>44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.</p> | | | | | | |
| <p>45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.</p> | | | | | | |
| <p>46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.</p> | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada. | | | | | | |
| 48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo. | | | | | | |