



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

DANIEL SOUZA COELHO

**Nível de Comprometimento Afetivo e Valores
Organizacionais: um estudo em uma instituição financeira.**

Brasília – DF

2011

DANIEL SOUZA COELHO

**Nível de Comprometimento Afetivo e Valores
Organizacionais: um estudo em uma instituição financeira**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professora Supervisora: Prof^a. Dr^a. Gisela Demo Fiúza
Professora Tutora: Prof^a. Ms. Rose Mary Gonçalves

Brasília – DF

2011

Coelho, Daniel Souza.

Nível de Comprometimento Afetivo e Valores Organizacionais: um estudo em uma Instituição Financeira / Daniel Souza Coelho. – Brasília, 2011.

46 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD, 2011.

Supervisora: Prof^a. Dr^a. Gisela Demo Fiúza, Departamento de Administração.

Tutora: Prof^a. Ms. Rose Mary Gonçalves, Departamento de Administração.

1. Comprometimento Organizacional Afetivo. 2. Valores Organizacionais. 3. Comportamento humano.

DANIEL SOUZA COELHO

**Nível de Comprometimento Afetivo e Valores
Organizacionais: um estudo em uma instituição financeira**

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

DANIEL SOUZA COELHO

Nível de Comprometimento Afetivo e Valores
Organizacionais: um estudo em uma
instituição financeira.

Prof^a.Dr^a. Gisela Demo Fiúza
Professora-Supervisora

Prof^a. Msc. Rose Mary Gonçalves
Tutora-Orientadora

Prof^a. Msc. Rose Mary Gonçalves
Professora-Examinadora

Prof^a. Msc. Vanessa Gomes
Professora-Examinadora

Brasília, 06 de junho de 2011.

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho aos trabalhadores brasileiros cujo um dia é somente um dia após o outro e que suas magnas tarefas parecem horas de vida que passam como um sono profundo sem maravilhosos sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo objetivo indicado e a permissão de seguir pelo caminho escolhido.

Agradeço aos meus pais e irmãos que sempre acreditaram que seria possível, criando em mim a necessidade de construir, no mínimo, pela confiança deles.

Agradeço aos meus amigos pela paciência dos momentos não presente e pela sempre injeção de ânimo.

Aos relacionamentos que se perderam na vida louca de quem trabalha, estuda e tenta viver algo mais.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que compartilharam meus pensamentos e me deram subsídios diretos e indiretos para este trabalho.

Agradeço aos meus professores que ficaram ao lado, orientando na construção do meu conhecimento e me acordando das tonturas do caminho.

RESUMO

Nível de Comprometimento Afetivo e Valores Organizacionais: um estudo em uma instituição financeira

O trabalho começa com um breve histórico sobre o início da escola das relações humanas que teve suas bases criadas após pesquisas observarem a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Aborda assuntos específicos sobre comprometimento organizacional afetivo (C.O.A.) e valores organizacionais (V.O.). O primeiro pode ser definido como um estado afetivo que um indivíduo apresenta para uma organização contribuindo positivamente para ela. O segundo pode ser entendido como os valores percebidos por trabalhadores como efetivamente existentes na organização. Para muitos pesquisadores esses valores permitem a identificação de um indivíduo com os objetivos da organização. Os construtos mencionados são frutos de várias pesquisas do século XX que ajudam a entender o comportamento humano em um contexto organizacional. Atualmente práticas ou negligências da administração moderna, pressionadas por questões mercadológicas, podem influenciar negativamente nos vínculos afetivos e na percepção dos V.O. tornando-se um risco às organizações. Assim, o presente estudo, que teve como intenção encontrar a relação entre o nível de C.O.A. e a percepção de V.O., aplicou instrumentos específicos aos trabalhadores de uma unidade de atendimento de uma instituição financeira localizada no D.F. para identificar os nível de comprometimento afetivo e a percepção de valores organizacionais. Após a identificação, a pesquisa exploratória e explicativa, usando técnicas de estatística, focada em encontrar a relação, correlacionou os dados obtidos e verificou que existe uma relação direta entre C.O.A. e a percepção de V.O. Os resultados servem como um alerta às organizações quanto a importância de garantir a saúde da relação proposta, bem como fornecer mais um dado para os estudos do comportamento humano em um ambiente organizacional para área de gestão de pessoas da administração científica.

Palavras-chaves: Comprometimento Organizacional Afetivo. Valores Organizacionais. Comportamento humano.

ABSTRACT

Affective Commitment Level and Organizational Values: A Study in a financial institution.

The work begins with a brief history of the beginning of the school of human relations that was created after research bases to observe the influence of psychological and social factors in the final work. It addresses specific issues on affective organizational commitment (AOC) and organizational values (VO). The first can be defined as an affective state that an individual presents for an organization contributing positively to it. The second can be understood as the value perceived by employees as effectively in the organization. For many authors, these values allow the identification of an individual with the organization's goals. The constructs mentioned are the results of several studies of the twentieth century that help to understand human behavior in an organizational context. Currently practices or negligence of modern administration, pressured by marketing issues can negatively influence the emotional ties and the perception of VO becoming a risk to organizations. Thus, the present study, which was intended to find the relationship between the level of AOC and the perception of VO, specific tools applied to workers in a care unit of a financial institution located in Mexico City to identify the level of affective commitment and perceived organizational values. After identification, exploratory and explanatory research, using statistical techniques, focused on finding the relationship, correlate the data and found that there is a direct relationship between COA and the perception of V.O. The results serve as a warning to organizations about the importance of ensuring the health of the proposed relationship, as well as provide one more data for studies of human behavior in an organizational environment to the area of personnel management of scientific management.

Keywords: Affective Organizational Commitment. Organizational Values. Human behavior.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	8
1.2	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.3	OBJETIVO GERAL.....	11
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.5	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	COMPROMETIMENTO.....	14
2.1.1	<i>Comprometimento Organizacional Afetivo</i>	16
2.2	VALORES ORGANIZACIONAIS.....	19
2.2.1	<i>Escala de Valores Organizacionais (EVO)</i>	20
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO, SETOR OU ÁREA.....	23
3.2	POPULAÇÃO PARTICIPANTE DO ESTUDO.....	24
3.3	CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	25
3.3.1	<i>Escala de Comprometimento Organizacional de Allen, Meyer e Smith (1993) - E.C.O.</i>	25
3.3.2	<i>Escala de Valores Organizacionais de Gondim e Tamayo (1996) – E.V.O.</i> 27	
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	30
3.4.1	<i>Coleta de dados</i>	30
3.4.2	<i>Procedimentos de análise de dados</i>	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho surgiu pelo interesse de investigar a relação entre o nível de comprometimento organizacional afetivo e a percepção de Valores Organizacionais: O primeiro diz respeito ao tanto que um indivíduo se sente comprometido com a organização afetivamente. Para Mowday et al., (1979 *apud* DAVID, 2005, p. 40) comprometimento organizacional de base afetiva significa “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos”; O segundo, aos valores da organização que os membros percebem como realmente existentes, pois conforme Gondim e Tamayo (1996), valores organizacionais “são aqueles percebidos pelos funcionários como efetivamente característicos da organização”. Na área da Gestão de Pessoas esses dados são importantes, pois ajudam na compreensão do consciente coletivo e do clima organizacional fornecendo dados importantes que são usados tanto na dimensão acadêmica quanto na do processo decisório e administrativo das organizações.

Para tanto, na contextualização deste estudo, foi feito um breve histórico sobre o início da escola de Relações Humanas e como surgiram, pelo desenvolvimento natural desta escola, os construtos supracitados. O trabalho, após justificativas, usou estes dois últimos como variáveis e aplicou escalas específicas (Escala de comprometimento Organizacional Meyer, Allen e Smith (1993) e a Escala de Valores Organizacionais EVO de Gondim e Tamayo (1996)) a funcionários de uma unidade de atendimento ao público de instituição financeira de grande porte para verificar o nível de comprometimento afetivo e a percepção dos valores organizacionais e encontrar uma possível relação entre essas variáveis.

1.1 Contextualização

O início dos estudos das relações humanas teve sua base criada após a famosa experiência de Hawthorne, em Chicago, desenvolvida pelo psicólogo americano

Elton Mayo. Tal estudo teve como objetivo analisar “influências da iluminação na produtividade, índices de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho.” (GIL et al., 2001 *apud* MEDEIROS; OLIVEIRA, 2008, p. 14).

“Hawthorne revela a importância de aspectos psicossociais no trabalho, mostrando que uma organização não se determina só por normas, procedimentos, rotinas e chefes.” (FERREIRA et al., 2005 *apud* MEDEIROS; OLIVEIRA, 2008, p. 14). Reflete-se que as organizações compõem-se de seres humanos que pensam, envolvem-se, comprometem-se e respondem a estímulos de acordo com a capacidade de esforço desenvolvida.

Com a pessoa humana em foco - em oposição ao modelo mecanicista do paradigma taylorista “centrado, sobretudo, no equipamento biológico do indivíduo e em aspectos do ambiente físico de trabalho”, (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001, p. 87), começam as pesquisas que buscam entender de forma mais clara e objetiva como o homem percebe, sente, interage e se compromete com as organizações. (GONDIM; TAMAYO, 1996; BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001; PORTO; TAMAYO, 2005).

Uma organização não está constituída por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações, de atividades por ela executadas. (ALLPORT, 1962; SCHEIN, 1965 *apud* MENDES et al., 2000, p. 291). Com essa definição segue uma pergunta: Quem, na verdade, age e executa as atividades de uma organização? São os colaboradores.

Logo as ações das pessoas envolvidas, como sinalizado, começam a ser estudadas pela área das relações humanas surgindo no universo da ciência administrativa construtos como comprometimento organizacional e valores organizacionais.

O termo comprometimento é definido como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular” segundo Mowday et al., (1982 *apud* BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001, p. 87). Ou talvez, o esforço empregado pelo indivíduo, conforme seu querer, para agir em prol de determinada organização estabelecendo um sistema de troca.

Outros estudos surgem, a partir da segunda metade do século XX, para entender a relação entre indivíduos e organização e o desenvolvimento cognitivo dos primeiros para a potencialidade de troca (SIQUEIRA,1995; GOMDIM; TAMAYO, 1996; BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001). Conceitos de Cidadania Organizacional ou Civismo nas Organizações, Comprometimento, Valores Organizacionais e Suporte Organizacional fornecerem dados que ajudam a compreender o comportamento humano nas organizações e o comprometimento dos indivíduos para atingir os objetivos. Estudos mais específicos sobre comportamento organizacional, como o trabalho realizado por Siqueira (1995), apresentam a grande relevância do comprometimento organizacional afetivo e sua relação positiva com cidadania organizacional, ou seja, o peso que o estado afetivo de um colaborador tem sobre o sistema de troca empregado/empregador.

Gondim e Tamayo em 1995 desenvolveu a Escala de Valores Organizacionais e apresentou que “a Escala de Valores Organizacionais pode ser usada junto com outras medidas” e pode ser relevante tanto em nível macro institucional quanto em nível micro ou individual (GOMDIM; TAMAYO, 1996, p. 67). Siqueira (1995), em um estudo aprofundado (Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo, Brasília, 1995), evidenciou que variáveis atitudinais como comprometimento afetivo possui alta relevância, revelando a supremacia do elo afetivo com o sistema sobre aqueles que ligam o indivíduo ao seu trabalho atual.

A relação entre a percepção dos valores de uma organização e os comportamentos de comprometimento afetivo já foi objeto de parte da pesquisa de Tamayo (1998) em **Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**. Nesta pesquisa Tamayo (1998) utilizou-se da Escala de Comprometimento Organizacional Afetiva de Siqueira (1995).

O trabalho de Meyer, Allen e Smith (1993), atesta um modelo de comprometimento organizacional e uma escala para medi-lo composta por 3 dimensões: Afetiva, Instrumental e Normativa. As 3 dimensões permitem avaliar o Comprometimento Organizacional de Base Afetiva, O comprometimento Organizacional de Base Instrumental e Comprometimento Organizacional de Base Normativa.

1.2 Formulação do problema

Os trabalhos citados foram fundamentais no desenvolvimento teórico e prático do presente esforço que buscou, principalmente, encontrar relação entre o nível de comprometimento organizacional afetivo e a percepção de Valores Organizacionais. Somente aqueles que fazem parte de um contexto organizacional puderam fornecer dados que ajudaram a responder a seguinte questão:

Qual a relação entre o nível de comprometimento organizacional afetivo e a percepção de Valores Organizacionais dos colaboradores?.

1.3 Objetivo Geral

Saber se o nível de comprometimento organizacional de base afetiva dos colaboradores se correlaciona com a percepção dos valores organizacionais dos mesmos.

1.4 Objetivos Específicos

- A. Identificar o nível de comprometimento organizacional de base afetiva.
- B. Identificar os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores.

1.5 Justificativa

O mundo moderno exige cada vez mais eficiência forçando as organizações produzirem com o menor gasto. A competitividade influencia no preço dos produtos e conseqüentemente no lucro esperado. E, também, por outros motivos as empresas começam a trabalhar no limite de seus recursos, porém sempre esperando uma produção eficiente, com alcance mercadológico eficaz e resultado efetivo reduzindo custos de mão de obra, aumentando a produtividade e favorecendo assim taxas de crescimento e lucro constantes. Para tanto, políticas de demissão voluntária, tecnologias a fim de aumentar a força produtiva aliada a controles rigorosos do uso da força de trabalho, reduções salariais por conta de desqualificações de funções e outras práticas na administração moderna são usados. Segundo Blau (2003 *apud* DAVID, 2005, p. 35):

Nos últimos anos e devido às grandes mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, com reestruturações, reduções de pessoal e terceirização, o comprometimento com a carreira/profissão têm ganhado importância. Vários autores sugerem que o foco primordial do comprometimento dos trabalhadores pode estar mudando das organizações para a carreira/profissão.

Ocorre que aquelas ações podem trazer resultados contrários podendo favorecer a perda de qualidade de vida dos colaboradores, a não assimilação de valores organizacionais, perda de entusiasmo e, principalmente, a redução do comprometimento afetivo.

Várias pesquisas foram feitas a fim de entender o comportamento humano no ambiente de trabalho como: **Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações** (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001) e **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo** (SIQUEIRA, 1995). Em especial, o Comprometimento Organizacional é alvo de estudos desde a segunda metade do século XX, os quais se pautaram muito em identificar o que é comprometimento organizacional incitando, também, novos estudos que correlacionam este com

outros aspectos do ambiente organizacional. Para Tamayo (1998) os resultados obtidos em **Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo**, “não podem ser considerados como solução definitiva”. Estudos correlacionando o tema ou a questão a aspectos inerentes aos objetivos ou valores organizacionais clamam novas observações.

No contexto de ambiente organizacional, supõe-se que o clima organizacional promove vínculos com o trabalho e a disposição afetiva, por sua vez, pode influenciar sobremaneira na produtividade e em resultados positivos para a organização afim.

Assim a relação proposta pode indicar que colaboradores mais comprometidos afetivamente assimilam mais os valores organizacionais podendo contribuir para a maior potencialidade no sistema de troca trabalhador/organização por parte dos indivíduos. Desta forma as organizações modernas terão informações que as impulsionem em se preocupar e investir em ações que promovam elevados índices de Comprometimento Organizacional Afetivo, podendo levar ao aprimoramento do direito trabalhista, a maior valorização e respeito por cada ser humano com a atuação de instituições mais eficientes, produtivas e saudáveis, que possam ajudar a humanidade a seguir o seu desenvolvimento de forma ideal e mais humana.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

São abordados nesta etapa conceito de comprometimento organizacional e valores organizacionais (VO).

No primeiro momento toca-se na importância que o comprometimento organizacional tem sobre uma organização, partindo para posições distintas de pesquisadores ao analisarem o peso dessa variável no ambiente organizacional, para em seguida apontar qual modelo aceito como variável na pesquisa.

O segundo tópico, por sua vez, entra no universo dos valores organizacionais. Esses valores podem ser identificados por vários referenciais ou pontos de visão o que pode mudar completamente a interpretação deles, ou seja, os VO podem ser apontados tanto por uma organização quanto por colaboradores em suas percepções individuais. Aponta-se neste tópico a Escala de Valores Organizacionais de Gondim e Tamayo que será usada como uma dos instrumentos da presente pesquisa.

2.1 Comprometimento

Siqueira (1995), alerta que, a pesar de haver concordâncias entre pesquisadores que o comprometimento é a ligação de um indivíduo com a organização, existem diferenças entre estudiosos quanto ao processo que estabelece tal ligação.

As pesquisas de comprometimento organizacional possuem uma premissa em comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos (MÜLLER, M. et al., 2005, p. 512). Segundo Teixeira (1994, *apud* MÜLLER et al., 2005, p. 512) o estudo do comprometimento possibilita “a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente [...]”. Müller (2005) encontrou em Bastos, et al., (1996) que uma das

características individuais mais estudadas, a partir dos anos 70, tem sido o comprometimento organizacional enfatizando especialmente a sua influência no alcance dos objetivos organizacionais.

Para Müller et al., (2005, p. 513):

Dentre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (1993). Elas apresentam um modelo baseado nas proposições que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas.

Resumidamente, sejam os modelos:

Comprometimento Afetivo: comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo Allen e Meyer (1990, apud ENDERS; MEDEIROS, 1998, p. 71), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”;

Comprometimento Instrumental: comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, apud ENDERS; MEDEIROS, 1998, p. 71), “Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...]”;

Comprometimento Normativo: comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Segundo Allen e Meyer (1990, apud ENDERS; MEDEIROS, 1998, p. 71), “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

2.1.1 Comprometimento Organizacional Afetivo

Encontrar subsídios para a possibilidade de correlacionar o Comprometimento Organizacional Afetivo com Valores Organizacionais foi possível após consultas a pesquisas diversas.

Para Borges-Andrade e Pilati (2001) o preditor dos vínculos afetivos está intimamente relacionado com a imagem de suporte organizacional. O suporte organizacional está relacionado com as condições de trabalho, políticas de incentivo, segurança e outros. Ou seja, quanto mais a empresa oferece suporte mais os indivíduos estariam comprometidos afetivamente potencializando o sistema de troca indivíduo/empresa.

Na conclusão de seus estudos (Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações) os autores ao falarem de comprometimento atitudinal indica que as relações de troca construídas entre indivíduos e a organização pode não influenciar nos resultados da empresa:

Tais relações, no entanto, poderiam não ter efeitos tão poderosos sobre desempenhos e produtos, definidos ou não por contratos formais, que os membros das organizações apresentam no trabalho. Haveria uma clara separação, portanto, entre predisposições afetivas e percepções de ações no trabalho. (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001, p. 99)

Isso leva à percepção que os vínculos afetivos não são a causa de maior potencialidade de troca e sim que a maior potencialidade de troca é simplesmente um efeito do suporte organizacional.

Mesmo assim, os autores alertam que o resultado da pesquisa indica haver consenso entre os indivíduos onde eles estariam mais dispostos ao se esforçarem na busca do objetivo da empresa conforme o fortalecimento do sistema de troca:

A relação de troca que se evidenciou mais poderosa, envolvendo oferta de sentimentos por parte do indivíduo, ocorreria na forma de construção social progressiva, jamais registrada em qualquer contrato. Nessa situação, manifestações de boa vontade, emitidas sempre de ambos os lados, seriam gradativamente fortalecidas; portanto o comprometimento afetivo dificilmente poderia ser meta perseguida a curto prazo, por parte de organizações que definam e apliquem políticas de suporte. (BORGES- ANDRADE; PILATI, 2001, p. 99).

Siqueira (1995), em um estudo aprofundado (Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo, Brasília, 1995), evidenciou que variáveis atitudinais como comprometimento afetivo possui alta relevância, revelando a supremacia do elo afetivo com o sistema sobre aqueles que ligam o indivíduo ao seu trabalho atual (satisfação e envolvimento). Segundo Siqueira (1995):

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza atitudinal, com a organização. (SIQUEIRA, 1995, p. 169)

As evidências oferecidas [...] no que se refere à participação de percepção de suporte e comprometimento organizacional afetivo, permitem entender que o processo psicológico de troca social entre empregado e organização estaria largamente assentado no compromisso mútuo que se estabelece entre as duas partes envolvidas nesta permuta: O trabalhador e o sistema que o emprega. Estas noções sinalizam a necessidade de que primeiro o sistema se mostre comprometido com os seus empregados para que, em seguida, eles se comprometam efetivamente com a organização e a ela ofereçam determinados gestos de cidadania organizacional. (SIQUEIRA, 1995, p. 229)

Encontra-se então a importância do comprometimento afetivo dentro da organização para a realização de suas tarefas e na busca dos objetivos.

Existem hoje instrumentos específicos para medir ou avaliar o nível de comprometimento dentro de uma organização. Dentre elas a Escala de

Comprometimento Organizacional Afetiva (ECO) de Siqueira (1995) composta por 18 itens que medem o estado afetivo de um indivíduo em relação à organização que esteja inserido.

Em **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)**, Enders e Medeiros (1998) validaram a Escala multidimensional de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith que é composta por três dimensões, sejam elas: Comprometimento organizacional de Base Afetiva, Comprometimento Organizacional de Base Instrumental, Comprometimento organizacional de Base Normativa. Tal escala teve a base conceitual montada no modelo multidimensional criado por Meyer e colaboradores para o entendimento do construto comprometimento.

Costa (2007), por exemplo, mencionando alguns estudos brasileiros para validarem a escala de Meyer et al., - Enders e Medeiros (1998), Marques e Veiga (1999) -, justifica o uso somente de duas bases - afetivo e instrumental - do modelo de Meyer e Allen (1991), em sua pesquisa, devido os valores de *alpha* para a base normativa ser inferior a 0,65. Na explanação sobre comprometimento Costa (2007) apresenta, ainda, que no início, as pesquisas sobre comprometimento baseavam-se no modelo unidimensional do clássico trabalho de Porter, Mowday e Boulian (1974), assinalando que “na medida global e unidimensional, o comprometimento é considerado como sendo um vínculo afetivo, pela proeminência da relação de apego com a organização na sua definição”. (COSTA, 2007, p. 55).

Destarte, neste estudo, foi dada ênfase nos dados da dimensão afetiva da Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (COA) devido possibilidade do instrumento fornecer variáveis respectivas às dimensões a fim verificar se o comprometimento organizacional afetivo contribui para a maior percepção de valores organizacionais e assim a potencialidade de troca do colaborador para a empresa.

Ao pensar em sistema de troca notou-se no que realmente interessa ser trocado para ambas as partes. Decidir entre um e outro trás a noção de decidir pelo que tem mais valor. Neste sentido, no âmbito organizacional, abordam-se valores organizacionais.

2.2 Valores Organizacionais

Tamayo et al., (2000, p. 292) indica que tradicionalmente existem duas abordagens para definir e encontrar os valores organizacionais:

- Valores organizacionais encontrados nos documentos oficiais de uma organização onde a maioria dos estudos se estabelecem em análises qualitativas; e
- Valores organizacionais segundo a percepção individual dos colaboradores.

Em seus estudos e levantamentos Tamayo (1996) alerta que existem diferenças entre a percepção dos valores pela organização e a percepção dos colaboradores e que isso promove uma grande dificuldade para encontrar de forma adequada os valores organizacionais.

Em Escala de Valores Organizacionais Maria das Graças Catunda Gondim e Álvaro Tamayo alertam:

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização nem com o que eles gostariam que existissem na empresa. Por valores organizacionais entende-se aqui os que são percebidos pelos empregados como efetivamente característico da organização. Trata-se, portanto, de princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam o seu funcionamento e sua vida. (GONDIM; TAMAYO, 1996, p. 64)

Os autores encontram então uma escala de valores organizacionais composta de cinco fatores: Eficácia e eficiência, Interação no Trabalho, Gestão, Inovação, Respeito ao Servidor após fazerem a análise fatorial de uma amostra aplicada de valores organizacionais.

2.2.1 Escala de Valores Organizacionais (EVO)

Maria das Graças Catunda Gondim e Álvaro Tamayo desenvolveram a Escala de Valores Organizacionais (E.V.O.). Estes autores informam que “os principais componentes de uma organização são seus papéis, suas normas e seus valores”. (KATZ; KAHM, 1978 *apud* GONDIM; TAMAYO, 1996, p. 62). Eles afirmam que a “percepção dos valores de uma organização, facilmente identificada no discurso cotidiano dos empregados, não tem sido objeto de estudo sistemático”, para os autores essa negligência “pode ser explicada pela falta de instrumentos de medidas adequadas para avaliar a percepção dos valores organizacionais”. (GONDIM; TAMAYO, 1996, p. 62)

E o que são Valores Organizacionais?

Antes de definirem quais eram os valores organizacionais, sentiram a necessidade de apontar elementos a serem enfatizados os quais seguem resumidos:

Aspecto cognitivo: Constitui um elemento básico já que os valores são crenças existentes na empresa como formas de conhecer a realidade organizacional e respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. (GONDIM; TAMAYO -, 1996, p. 63)

Aspecto motivacional: A raiz dos valores organizacionais é motivacional; eles expressam interesses e desejos comuns que podem ser desde um trabalhador comum até o dono da empresa. Os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa (SCHWARTZ; TAMAYO, 1993 *apud* GONDIM; TAMAYO, 1996, p. 63).

A função dos valores: Os valores têm como função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento de seus membros. . (GONDIM; TAMAYO, 1996, p. 63)

A hierarquização dos valores: Os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim a essência mesmo dos valores organizacionais parece ser a de permitir sua hierarquização (TAMAYO, 1994). A ordenação hierárquica de valores

pressupõe que a organização não é só um observador, mas sim um ator no mundo físico e social.

Tipos de valores:

existem categorias de valores individuais: Os terminais e os instrumentais. Os primeiros expressam metas relativas a tipos de estrutura (hierarquia organizacional, igualdade, democracia e produtividade). E por sua vez, os instrumentais referem-se a metas relativas a modelos desejáveis de comportamento (pontualidade, respeito ao colega, assiduidade ao trabalho). (ROKEACH, 1973 *apud* GONDIM; TAMAYO, 1996, p. 63).

Ainda para estes pesquisadores “os Valores Organizacionais não devem ser confundidos com valores pessoais dos membros da organização” (GONDIM; TAMAYO, 1996, p. 64). E ainda que os Valores Organizacionais (VO) devem ser aqueles entendidos pelos empregados como realmente característicos da organização; expressam uma dimensão básica da cultura organizacional conforme é vivenciada pelos indivíduos inseridos; e ainda: uma das funções do valor organizacional, o que é compartilhado, é criar formas mentais comuns coerentes com o funcionamento e à missão da empresa.

Em um deles, que culminou na E.C.O., os estudiosos contaram com a construção de itens a partir de uma amostra representativa de valores somando 38 valores, sintetizados após análises fatoriais em 5 fatores conforme abaixo:

Fator 1º: Composto por nove valores: Eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, competência e dedicação.

Fator 2º: Composto por 10 itens: Abertura, coleguismo, amizade, cooperação, sociabilidade, flexibilidade.

Fator 3º: compõem-se por: tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização.

Fator 4º: Composto por incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização e probabilidade.

Fator 5º: Composto por: respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

Para eles “a escala pode ser utilizada para avaliar os valores percebidos como realmente existentes na empresa e aqueles que os empregados gostariam que fossem adotados ou enfatizados por ela”. (GONDIM; TAMAYO, 1996). O estudo mostra que a E.V.O. pode ser utilizada com outras escalas com intuito de avaliar a cultura organizacional de uma organização como também para determinar a percepção de empregados ou gerentes dos valores organizacionais. Destarte a escala se diferencia por ser relevante tanto em nível macro institucional quanto em micro ou individual. Podendo aplicá-la tanto na área de pesquisa quanto na aplicada. (GONDIM; TAMAYO, 1996).

Assim, para efeitos deste estudo foi usada, também, a Escala de Valores Organizacionais composta de 38 itens a fim de identificar a percepção dos valores organizacionais.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

No planejamento do presente trabalho foi feita uma leitura seletiva dos assuntos a fim de eliminar o que seria dispensável e evitar prolixidade e fuga do tema.

O estudo teve caráter exploratório para buscar maior entendimento dos assuntos abordados como comprometimento organizacional e valores organizacionais. Caracteriza-se como explicativo pela forma mais adequada de encontrar a relação entre as variáveis de estudo.

O presente documento reflete uma abordagem de corte transversal que teve como objetivo colher informações que representem a realidade individual dos indivíduos abordados. Na busca das variáveis foi usado instrumentos que foram aplicados a trabalhadores de um contexto organizacional assumindo, portanto, como um estudo em campo.

Para buscar a relação das variáveis foi usada a correlação bivariada com níveis de significância aceitáveis. Segundo Zanella (2006), a correlação bivariada é usada para fazer cruzamento entre questões ou variáveis estudadas.

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

A instituição financeira que teve funcionários como alvo da aplicação dos instrumentos, é uma sociedade de economia mista cujo controle acionário é do estado brasileiro. Uma organização de grande porte que atua e integra o Sistema Financeiro Nacional (SFN), responsável por intermediações financeiras e políticas de desenvolvimento regional em todo o Brasil, favorecendo o desenvolvimento da economia e o crescimento sustentável do país. Seu quadro funcional é integrado por pessoas que ingressaram na carreira bancária por concurso público e tem a relação trabalhista regida pela CLT (consolidação das leis trabalhistas).

Sua rede de atendimento bancária é responsável por grande parte do faturamento da instituição devido a arrecadação de tarifas e outras formas de rentabilização que permitem a organização competir em um mercado extremamente competitivo.

Às agências e seus funcionários são passadas metas de volumes captação de recursos, fornecimento de crédito, produtos de seguridade, ações de responsabilidades ambientais, ações de controle interno e outros.

A pesquisa foi aplicada em um grupo unidades de atendimento bancária que presta atendimento, basicamente, a funcionários públicos federais lotados no Tribunal de Contas da União DF (TCU-DF), na Procuradoria Geral da República (PGR-DF) e no Supremo Tribunal Federal (STF-DF). O atendimento destas unidades pode ser resumido em prestação de serviços em consultoria financeira a pessoas físicas e ao setor público, intermediações financeiras, serviços de compensação no âmbito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e venda de produtos bancários.

Os funcionários alvo da pesquisa encontram-se em uma mercado de clientes de alta renda, com elevada demanda de atendimento e altíssimo potencial de negócios fazendo com que as metas seja altas e a pressão por atendimento da demanda patronal também muito elevada.

3.2 População participante do estudo

Os participantes dos estudo foram todos os 30 funcionários de uma unidade de atendimento bancária, configurando um censo, sendo: 17 funcionários no TCU-DF, 7 na PGR-DF e 6 no STF-DF. Funcionários responsáveis pela gerencia administrativa em cargo comissionado, gerentes de contas em cargo comissionado, assistentes em cargos comissionados, postos efetivos sem comissão, e caixas comissionados, todos responsáveis por atender às demandas de metas da organização e as demandas de atendimentos do clientes.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O trabalho contou com os seguintes instrumentos:

- A. Escala de Comprometimento Organizacional de Allen, Meyer e Smith (1993);
- B. Escala de Valores Organizacionais de Gondim e Tamayo (1996).

Foram montados da seguinte forma:

Anexados na ordem:

Anexo I - Carta de Apresentação; Anexo II - Escala de Comprometimento Organizacional de Base Afetiva; Anexo III - Escala de Valores Organizacionais.

3.3.1 Escala de Comprometimento Organizacional de Allen, Meyer e Smith (1993) - E.C.O.

Este questionário faz parte de uma escala multidimensional, três dimensões, que permite avaliar o comprometimento organizacional afetivo, normativo e instrumental. O modelo multidimensional atestado em 1993 por Meyer, Allen e Smith, segundo Enders e Medeiros (1998, p. 513) “é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas”.

Os colaboradores atribuem aos itens valores que vão de 1 a 7 conforme escala *Likert*.

1	2	3	4	5	6	7
			NÃO			
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	DISCORDO UM POUCO	CONCORDO, NEM DISCORDO.	CONCORDO UM POUCO	CONCORD O	CONCORDO TOTALMENTE

QUADRO 1 - Valores da Escala de Meyer e Allen. Fonte: elaborado pelo autor.

Os itens da escala estão representados nos quadros 2, 3 e 4. Em seqüência, cada grupo de seis itens, formam respectivamente as dimensões afetiva (COA), instrumental (COI) e normativa (CON).

Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	DIMENSÃO AFETIVA
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	
Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	

QUADRO 2 - Dimensão Afetiva (COA): Recorte da Escala de Meyer e Allen. Fonte: elaborado pelo Autor

Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	DIMENSÃO INSTRUMENTAL
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	
Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	
Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	

QUADRO 3 - Dimensão Instrumental (COI): Recorte da Escala de Meyer e Allen. Fonte: elaborado pelo Autor

Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	DIMENSÃO NORMATIVA
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	
Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	
Essa organização merece minha lealdade.	
Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
Eu devo muito a essa organização.	

QUADRO 4 - Dimensão Normativa (COM): Recorte da Escala de Meyer e Allen. Fonte: elaborado pelo Autor

No Anexo II se encontra a escala na íntegra conforme foi entregue.

Na avaliação das cargas semânticas do instrumento verificou-se que as perguntas assumem uma relação ora positiva, ora negativa com o estado de comprometimento do trabalhador.

Na dimensão afetiva, por exemplo, a terceira, quarta e a quinta perguntas apresentam um caráter negativo devido à partícula negativa **Não**.

Nota-se também na dimensão instrumental até a quinta pergunta e na dimensão normativa na primeira pergunta uma relação negativa diante o sentimento de comprometimento organizacional. Essas características foram muito importantes para o presente trabalho

3.3.2 Escala de Valores Organizacionais de Gondim e Tamayo (1996) – E.V.O.

Esta escala é composta por 38 itens de valores organizacionais e pode ser usada tanto para avaliar valores organizacionais que os colaboradores gostariam que fossem valorizados ou aqueles percebidos por eles como efetivamente existentes na organização, de acordo com Gondim e Tamayo (1996).

Neste estudo a escala foi usada para que os colaboradores avaliassem o quanto efetivamente determinado valor correspondem aos valores da organização. A Escala de Valores Organizacionais foi elaborada possibilitando atribuição de valores ou pesos que vão de -1 a 7 conforme QUADRO 5:

-1	0	1	2	3	4	5	6	7
OPOSTO AOS PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO	NADA IMPORTANTE		IMPORTANTE		MUITO IMPORTANTE		DE SUPREMA IMPORTÂNCIA	

QUADRO 5 - Valores e cargas semânticas da Escala de Valores Organizacional de TAMAYO

Fonte: elaborado pelo autor.

Os autores alertam que é necessário levar em consideração que a Escala de Valores Organizacionais não produz escore único, mas um perfil de escores composto pelos 5 fatores da escala indicando quais os itens de cada fator e que para obter os escores dos fatores basta efetuar o somatório das respostas dos itens do fator e dividir pela quantidade dos itens. Segue no quadro 6 da composição dos fatores:

FATORES	ITENS DO SOMATORIO	DIVISOR
EFICACIA/EFICIENCIA	05;07;10;12;13;25;28;31;32	9
INTERAÇÃO NO TRABALHO	01;02;03;04;06;08;09;11;15;36	10
GESTÃO	14;17;23;24;29;37;38	07
INOVAÇÃO	19;20;22;30	04
RESPEITO AO SERVIDOR	16;18;21;26;27;33;34;35	08

QUADRO 6 - Composição dos fatores da E.V.O. (Fonte: adaptado pelo autor).

Os itens da escala estão representados nos quadros 7, 8, 9, 10 e 11. Em seqüência, os itens de seus correspondentes fatores:

- 5 **Competência** (saber organizar as tarefas da organização)
- 7 **Comprometimento** (identificação com a missão da organização)
- 10 **Dedicação** (promoção ao trabalho com afinco)
- 12 **Eficácia** (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
- 13 **Eficiência** (executar as tarefas da organização de forma certa)
- 25 **Planejamento** (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)
- 28 **Pontualidade** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
- 31 **Produtividade** (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)
- 32 **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)

FATOR 1

QUADRO 7 - FATOR 1 Recorte da E.V.O. (Fonte: elaborado pelo Autor).

- 1 **Abertura** (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)
- 2 **Amizade** (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
- 3 **Benefícios** (promoção de programas assistenciais aos empregados)
- 4 **Coleguismo** (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
- 6 **Competitividade** (conquistar cliente em relação à concorrência)
- 8 **Cooperação** (clima de ajuda mútua)
- 9 **Criatividade** (capacidade de inovar na organização)
- 11 **Democracia** (participação dos empregados nos processos decisórios)
- 15 **Flexibilidade** (administração que se adapta às situações concretas)
- 36 **Sociabilidade** (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de Trabalho)

FATOR 2

QUADRO 8 - FATOR 2 Recorte da E.V.O. (Fonte: elaborado pelo Autor).

- 14 **Fiscalização** (controle de serviço executado)
- 17 **Hierarquia** (respeito aos níveis de autoridade)
- 23 **Obediência** (tradição de respeito às ordens)
- 24 **Organização** (existência de normas claras e explícitas)
- 29 **Postura Profissional** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
- 37 **Supervisão** (acompanhamento e avaliação contínuos da tarefa)
- 38 **Tradição** (preservar usos e costumes da organização)

FATOR 3

QUADRO 9 - FATOR 3 Recorte da E.V.O. (Fonte: elaborado pelo Autor).

- 19 **Incentivo à Pesquisa** (incentivo à pesquisa relacionada com interesse da organização)
- 20 **Integração Interorganizacional** (intercâmbio com outras organizações)
- 22 **Modernização de Recursos Materiais** (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
- 30 **Probidade** (administrar de maneira adequada o dinheiro público)

FATOR 4

QUADRO 10 - FATOR 4 Recorte da E.V.O. (Fonte: elaborado pelo Autor).

- | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 16 | Harmonia (ambiente de relacionamento interpessoal adequado) | FATOR 5 |
| 18 | Honestidade (promoção do combate à corrupção com interesses da organização) | |
| 21 | Justiça (imparcialidade nas decisões administrativas) | |
| 26 | Plano de Carreira (preocupação com a carreira profissional dos funcionários) | |
| 27 | Polidez (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano) | |
| 33 | Qualificação dos recursos Humanos (promover a capacitação e o treinamento dos empregados) | |
| 34 | Reconhecimento (valorização do mérito na realização do trabalho) | |
| 35 | Respeito (consideração às pessoas e opiniões) | |

QUADRO 11 - FATOR 5 Recorte da E.V.O. (Fonte: elaborado pelo Autor).

A íntegra do instrumento, conforme foi entregue aos colaboradores, está disponível no anexo III.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

3.4.1 Coleta de dados

Os questionários foram entregues no ambiente de trabalho diretamente aos colaboradores. Cada qual recebeu um envelope fechado, sem identificação, contendo os dois questionários anexados à carta de apresentação e foram orientados a devolvê-los, sem identificação, enviando-os por malote aos cuidados do aplicador da pesquisa em envelope fechado. Trinta instrumentos retornaram.

3.4.2 Procedimentos de análise de dados

Os dados obtidos foram tratados no *software* SPSS para fazer a análise correlacional das questões da Escala de Comprometimento Organizacional e os fatores da Escala de Valores Organizacionais.

A análise correlacional é uma metodologia estatística que permite encontrar a correlação entre duas amostras. A correlação entre duas amostras é a covariância entre elas e é definida como a média dos produtos dos desvios das duas amostras ou variáveis, obtidas como resultado da divisão (LAPONNI, 2005). Para facilitar a relação entre duas variáveis foi definido o coeficiente de correlação r_{xy} conhecido como coeficiente de pearson (LAPONNI, 2005). O coeficiente está limitado da seguinte maneira:

$$-1 \leq r \leq 1$$

Para efeitos de análise o quadro abaixo indica os níveis de correlação possíveis assumido pelo o coeficiente r_{xy} .

Nível de correlação	Intervalo de análise
Correlação positiva perfeita.	1
Correlação positiva forte.	[0,51; 0,99]
Correlação positiva moderada.	[0,31; 0,50]
Correlação positiva fraca.	[0,01; 0,30]
Nenhuma correlação.	0
Correlação negativa fraca.	[-0,01; -0,30]
Correlação negativa moderada.	[-0,31; -0,50]
Correlação negativa forte.	[-0,51; -0,99]
Correlação negativa perfeita.	-1

QUADRO 12 – Nível de Correlação Pearson. Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, o coeficiente sozinho não permite estabelecer a existência de uma relação de causa e efeito entre duas amostras ou variáveis, sendo necessário recorrer a outras técnicas de análise estatística ou definição de níveis de significância. O presente trabalho assume como índice de significância o coeficiente **p**, onde **p<0,05** indica que no universo da amostra ou das relações pretendidas se aceita erros em somente 5% dos casos. Ou seja, as correlações podem ser aceitas como significante se o coeficiente **p** apresentar resultado menor que 0,05.

Cada questão da dimensão afetiva foi considerada como variável, uma vez que a as questões apresentam tanto direções positivas quanto negativas. Isso se deve por conta da carga semântica das perguntas, uma vez que os valores indicados assumem caráter negativo ou positivo, no instrumento utilizado, conforme o quadro 13:

Q1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	Direção positiva
Q2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem os meus.	Direção positiva
Q3	Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	Direção negativa
Q4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	Direção negativa
Q5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	Direção negativa
Q6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	Direção positiva

QUADRO 13 – Direção semântica das questões contidas na COA.

Os dados foram analisados em duas etapas e as respostas das duas escalas de cada indivíduo foram analisadas em par:

1ª etapa

Foi efetuada a correlação entre cada uma as questões da COA e os escores fatoriais da EVO. As respostas das questões da dimensão afetiva foram inseridas no programa SPSS, bem como os escores obtidos pelo instrumento E.V.O. e em seguida efetuado a análise correlacional entres as variáveis escolhidas. O programa

utilizado retorna a informação da correlação indicando o coeficiente r , o nível de significância (p), e o número das amostras envolvidas.

A tabela 1 apresenta as respostas da COA de cada colaborador e os escores fatoriais de suas respostas da E.V.O.:

INDIVÍDUOS	COA da E.V.O.						Escores Fatoriais da E.V.O				
	Q1+	Q2+	Q3-	Q4-	Q5-	Q6+	F1 EVO	F2 EVO	F3 EVO	F4 EVO	F5 EVO
A01	2	1	3	3	2	3	2,67	0,90	4,14	1,75	0,75
A02	1	2	6	6	6	2	4,33	4,50	4,29	4,75	4,00
A03	2	2	3	6	5	5	5,67	2,90	4,86	3,75	3,75
A04	5	4	5	5	3	2	5,00	3,60	5,14	3,75	4,00
A05	5	6	5	3	3	5	5,56	5,30	5,14	4,75	6,00
A06	7	1	1	1	1	7	5,56	5,50	5,43	4,00	4,75
A07	4	5	2	6	2	5	4,89	2,10	5,00	3,50	3,13
A08	5	3	3	3	4	6	4,67	4,70	4,14	4,50	5,13
A09	6	7	5	6	1	2	4,67	3,40	3,57	4,75	4,50
A10	6	6	6	7	7	7	3,67	3,00	3,29	2,50	3,00
A11	2	3	4	7	3	4	3,89	3,70	3,71	3,00	3,25
A12	5	5	2	2	1	6	5,00	5,20	4,57	6,00	5,75
A13	6	6	2	2	2	6	3,78	2,40	4,86	2,75	3,00
A14	6	6	2	2	2	7	5,33	4,80	5,14	5,50	4,88
A15	5	6	6	2	1	6	5,00	4,20	4,00	4,50	4,00
A16	6	5	5	3	3	6	6,00	5,30	6,00	6,00	5,50
A17	2	2	6	6	5	4	1,67	0,20	3,00	0,75	0,63
A18	5	3	2	6	2	6	4,44	3,40	4,14	3,75	3,88
A19	6	6	2	2	2	6	5,44	4,50	5,71	4,00	5,00
A20	7	6	1	1	1	7	5,44	4,10	5,29	4,50	4,13
A21	6	6	2	2	2	6	6,67	4,60	5,71	4,75	5,00
A22	5	5	6	2	2	7	4,00	2,80	4,00	4,00	5,25
A23	6	2	2	2	3	6	5,00	4,50	3,86	3,75	3,75
A24	4	7	7	1	1	7	4,56	1,80	4,29	3,00	2,13
A25	1	2	5	5	4	2	3,78	2,70	3,57	2,25	2,00
A26	4	5	3	2	2	2	4,67	5,30	4,29	5,00	4,75
A27	2	4	3	6	3	2	4,22	2,70	4,43	2,75	3,00
A28	6	6	2	2	2	7	4,89	3,80	5,00	4,75	4,25
A29	6	6	2	2	2	7	5,78	4,70	5,14	4,00	5,38
A30	5	4	5	5	3	2	5,00	3,60	4,71	3,50	3,75

QUADRO 14 – Respostas da COA e escores fatoriais das respostas da E.V.O

Compilação, do autor, dos dados.

2ª etapa

Da COA foram estabelecidos dois fatores distintos:

O primeiro fator contém, os itens Questão 1, Questão 2, Questão 6 e foi estabelecido seus escores pela média das respostas de cada colaborador;

O segundo fator contém os itens Questão 3, Questão 4 e Questão 5 e seus escores foram obtidos pela média das repostas de cada colaborador. A composição dos fatores da COA levou em consideração as informações contidas no quadro 13 e o cálculo dos escores foi possível com técnicas de estatística descritiva. O quadro 15, em seguida, encontra-se os resultados dos escores para cada fator da E.C.O.:

		COLABORADORES	Q1	Q2	Q6	Fator COA+	COLABORADORES	Q3	Q4	Q5	Fator COA-
CONCORDO TOTALMENTE	7	A01	2	1	3	2,00	A01	3	3	2	2,67
		A02	1	2	2	1,67	A02	6	6	6	6,00
		A03	2	2	5	3,00	A03	3	6	5	4,67
		A04	5	4	2	3,67	A04	5	5	3	4,33
CONCORDO	6	A05	5	6	5	5,33	A05	5	3	3	3,67
		A06	7	1	7	5,00	A06	1	1	1	1,00
		A07	4	5	5	4,67	A07	2	6	2	3,33
		A08	5	3	6	4,67	A08	3	3	4	3,33
CONCORDO UM POUCO	5	A09	6	7	2	5,00	A09	5	6	1	4,00
		A10	6	6	7	6,33	A10	6	7	7	6,67
		A11	2	3	4	3,00	A11	4	7	3	4,67
		A12	5	5	6	5,33	A12	2	2	1	1,67
		A13	6	6	6	6,00	A13	2	2	2	2,00
NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	4	A14	6	6	7	6,33	A14	2	2	2	2,00
		A15	5	6	6	5,67	A15	6	2	1	3,00
		A16	6	5	6	5,67	A16	5	3	3	3,67
		A17	2	2	4	2,67	A17	6	6	5	5,67
		A18	5	3	6	4,67	A18	2	6	2	3,33
DISCORDO UM POUCO	3	A19	6	6	6	6,00	A19	2	2	2	2,00
		A20	7	6	7	6,67	A20	1	1	1	1,00
		A21	6	6	6	6,00	A21	2	2	2	2,00
		A22	5	5	7	5,67	A22	6	2	2	3,33
		A23	6	2	6	4,67	A23	2	2	3	2,33
DISCORDO	2	A24	4	7	7	6,00	A24	7	1	1	3,00
		A25	1	2	2	1,67	A25	5	5	4	4,67
		A26	4	5	2	3,67	A26	3	2	2	2,33
		A27	2	4	2	2,67	A27	3	6	3	4,00
DISCORDO TOTALMENTE	1	A28	6	6	7	6,33	A28	2	2	2	2,00
		A29	6	6	7	6,33	A29	2	2	2	2,00
		A30	5	4	2	3,67	A30	5	5	3	4,33
		A31	SR	SR	SR		A31	SR	SR	SR	

QUADRO 15 – Fatores da COA. Compilação, do autor, dos dados.

Fator COA+: se refere às respostas de caráter positivo onde o valor atribuído possui uma relação direta com o estado afetivo positivo do colaborador, ou seja, a atribuição, por exemplo, do número 7 indica que o colaborador tem um nível alto de comprometimento com a organização.

Fator COA-: se refere às respostas de caráter negativo onde o valor atribuído possui uma relação inversa ao estado afetivo positivo do colaborador, ou seja, a atribuição, por exemplo, do número 7 indica que o colaborador tem um nível baixo de comprometimento com a organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O uso da E.C.O. e da E.V.O. permitiu a identificação do nível de Comprometimento Organizacional Afetivo (COA), o nível de Comprometimento Organizacional Instrumental (COI) e o nível de Comprometimento Organizacional Normativo (CON) e das percepções de Valores Organizacionais. Logo o trabalho, que teve como focos específicos a identificação dos níveis de COA e a identificação da percepção dos Valores Organizacionais, obteve sucesso neste ponto.

No tocante à relação entre COA e valores organizacionais seguem os resultados da análise:

Resultado e discussões da 1ª etapa de análise de dados:

		Correlations					
		COA Q.01+	COA Q.02+	COA Q.03-	COA Q.04-	COA Q.05-	COA Q.06+
EFICACIA	Pearson	,556**	,379*	-,382*	-,409*	-,345	,329
	Sig. (2-tailed)	,001	,039	,037	,025	,062	,075
	N	30	30	30	30	30	30
INTERAÇÃO	Pearson	,506**	,202	-,325	-,402*	-,202	,222
	Sig. (2-tailed)	,004	,285	,080	,028	,284	,239
	N	30	30	30	30	30	30
NO	Pearson	,480**	,286	-,498**	-,483**	-,376*	,308
	Sig. (2-tailed)	,007	,126	,005	,007	,040	,097
	N	30	30	30	30	30	30
TRABALHO	Pearson	,498**	,409*	-,244	-,412*	-,351	,252
	Sig. (2-tailed)	,005	,025	,193	,024	,057	,178
	N	30	30	30	30	30	30
GESTÃO	Pearson	,591**	,406*	-,270	-,391*	-,279	,332
	Sig. (2-tailed)	,001	,026	,148	,033	,135	,073
	N	30	30	30	30	30	30
RESPEITO	Pearson	,591**	,406*	-,270	-,391*	-,279	,332
	Sig. (2-tailed)	,001	,026	,148	,033	,135	,073
	N	30	30	30	30	30	30
AO	Pearson	,591**	,406*	-,270	-,391*	-,279	,332
	Sig. (2-tailed)	,001	,026	,148	,033	,135	,073
	N	30	30	30	30	30	30
SERVIDOR	Pearson	,591**	,406*	-,270	-,391*	-,279	,332
	Sig. (2-tailed)	,001	,026	,148	,033	,135	,073
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

QUADRO 16 – Correlações das questões da COA X Escores fatoriais da E.V.O

De acordo com o quadro 12 que estabelece os níveis das correlações pelo coeficiente de Pearson e com o nível de significância aceitável seguem os resultados das correlações apresentados no quadro 16:

Questão 01+ X Escores fatoriais da E.V.O.: correlação positiva moderada com os escores dos fatores 3 e 4; e correlação positiva forte com os escores dos fatores 1, 2, 5. A correlação foi significativa conforme retorno do SPSS.

Questão 02+ X Escores fatoriais da E.V.O.: correlação positiva fraca com os escores dos fatores 2 e 3; e correlação positiva moderada com os escores dos fatores 1, 4, 5.

A correlação foi significativa entre Q2 x fator 1, 4, 5 e não significativa entre Q2 x fatores 2 e 3 conforme retorno do SPSS.

Questão 03- X Escores fatoriais da E.V.O.: correlação negativa fraca com os escores dos fatores 4 e 5; e correlação negativa moderada com os escores dos fatores 1, 2, 3.

A correlação foi significativa entre Q3 x fator 1, 3 e não significativa entre Q3 x fatores 2, 4 e 5 conforme retorno do SPSS.

Questão 04- X Escores fatoriais da E.V.O.: correlação negativa moderada com todos os escores dos fatores da E.V.O. e significativa em todas as correlações conforme retorno do SPSS.

Questão 05- X Escores fatoriais da E.V.O.: correlações negativas fracas sem significância estatística.

Questão 06+ X Escores fatoriais da E.V.O.: correlações positivas fracas com todos os escores dos fatores da E.V.O., porém sem relevância estatística.

Os resultados acima apresentam correlações significantes entre as questões da COA e os escores fatoriais da E.V.O. Contudo, nem todas as correlações foram significantes. Somente as questões 01 e 04 tiveram correlações significantes com todos os fatores e a questão 06 não apresentou correlação significativa com nenhum dos fatores.

Entretanto os sinais dos coeficientes de Pearson para cada questão atestam a relação inversa ou direta apresentada pelo quadro 13, indicando subfatores para a dimensão afetiva da E.C.O.

Resultado e discussões da 2ª etapa de análise de dados:

		Correlations				
		Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5
COA+ (Q1,Q2,Q6) Relação Positiva	Pearson Correlation	,509**	,372*	,433*	,466**	,535**
	Sig. (2-tailed)	,004	,043	,017	,009	,002
	N	30	30	30	30	30
COA- (Q3,Q4,Q5) Relação Negativa	Pearson Correlation	-,476**	-,398*	-,570**	-,422*	-,398*
	Sig. (2-tailed)	,008	,029	,001	,020	,030
	N	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

QUADRO 17 – Correlação COA+ e COA- com os escores fatoriais da E.V.O

A correlação do COA+ com os escores fatoriais da E.V.O. apresentou **correlação positiva moderada e significativa** com os fatores 2, 3 e 4 da E.V.O e **correlação positiva forte e significativa** com os fatores 1 e 5 da E.V.O. E por sua vez, a correlação do COA- com os escores fatoriais da E.V.O apresentou **correlação negativa moderada e significativa** com os fatores 1, 2 e 4 e 5 da E.V.O e **correlação negativa forte e significativa** com fator 3 da E.V.O., conforme quadro 17.

O nível de comprometimento organizacional afetivo está correlacionado com a percepção dos valores organizacionais. Ou seja, quanto mais os indivíduos estiverem comprometidos afetivamente maior será a percepção dos valores organizacionais.

Segundo Porto, Pilati (2005, p. 45) os valores organizacionais são preditores de civismo nas organizações. Siqueira (2005) apresenta que civismo nas organizações é o comportamento cívico dos indivíduos para com a organização no sentido da

responsabilidade compartilhada para o atingimento dos objetivos comuns. Tomando como base, também, que a função dos valores é “[...] orientar a vida da empresa e guiar o comportamento de seus membros” (GONDIM; TAMAYO -, 1996, p. 63) pode-se inferir que quanto maior a percepção dos valores organizacionais mais fortalecido é o sistema de troca entre trabalhadores e organização.

Assim, também é possível estabelecer que quanto maior é o nível de comprometimento afetivo, maior será a percepção de valores organizacionais e que esta relação sinérgica potencializa o sistema de troca entre trabalhadores e organização tornando esta, então, mais produtiva.

Siqueira (1995) já havia apontado essa relação:

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza atitudinal, com a organização. (SIQUEIRA, 1995, p. 169)

Por fim, a relação entre o nível de comprometimento organizacional e a percepção de valores organizacionais encontrada existe e mostra que o estado afetivo do colaborador para com a organização influencia na sua percepção de valores organizacionais apresentando uma relação direta.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do trabalho foi encontrar a relação entre o nível de Comprometimento Organizacional Afetivo e a percepção de Valores Organizacionais avaliando as respostas de todos os funcionários de uma unidade de atendimento de uma instituição financeira. A relação foi evidenciada pelas correlações encontradas indicando que quanto mais afetivamente comprometido é o colaborador maior a percepção dos valores organizacionais, ou quanto menor é o nível de comprometimento menor é a percepção dos valores organizacionais. Siqueira (1995) já apontava esta relação:

Quando o individuo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza atitudinal, com a organização. (SIQUEIRA, 1995, p. 169)

Segundo Porto e Pilati (2005, p. 45) os valores organizacionais são preditores de civismo nas organizações. Siqueira (2005) apresenta que civismo nas organizações é o comportamento cívico dos indivíduos para com a organização no sentido da responsabilidade compartilhada para o atingimento dos objetivos comuns. Tomando como base, também, que a função dos valores é “[...] orientar a vida da empresa e guiar o comportamento de seus membros” (GONDIM; TAMAYO, 1996, p. 63), pode-se inferir que quanto maior a percepção dos valores organizacionais maior será a disposição em estabelecer um sistema de troca por parte dos trabalhadores.

Mesmo sendo um censo de uma unidade, tal unidade representa um universo muito pequeno da organização. Considerando que o objetivo geral não foi fazer um estudo macro sobre a organização e sim uma análise micro dos níveis de comprometimento e percepções de valores organizacionais de cada colaborador, por se tratar de um ambiente organizacional, não se pode concluir ou fazer inferências dos resultados à organização afim. Ou seja, os resultados apresentados não podem servir como

objetos de estudo para a organização sendo necessário uma exploração muito mais ampla e representativa. Os funcionários alvo fazem parte de uma instituição de grande porte que possui unidades táticas, estratégicas, operacionais, de controle, de segurança, de marketing, orçamento e muitas outras. Ou seja, a representatividade da amostra em relação à organização é baixa.

O trabalho realizado não tem a pretensão de estabelecer que quanto maior o comprometimento afetivo e a percepção de valores organizacionais dos colaboradores mais produtivos estes serão e conseqüentemente a empresa. Mas o estudo fornece indícios que os níveis de comprometimento organizacional afetivo podem favorecer, potencializar e mesmo aumentar os níveis de produtividade do colaborador. A informação presente serve como um alerta às organizações para empregarem mais esforços que promovam um estado afetivo dos trabalhadores para com elas de forma mais intensa, bem como mais um dado que acrescenta estudos sobre comportamento humano na área de gestão de pessoas na administração científica.

Talvez, para as organizações, seria interessante a comprovação que a relação encontrada aumente a produtividade dos trabalhadores. Então estudos intervencionistas, avaliando os níveis de comprometimento afetivo e percepções de valores organizacionais em conjunto com medições de índices de produtividade dos funcionários, antes e depois de ações específicas para melhorar os níveis de Comprometimento Afetivo, poderiam contribuir.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento Atitudinal e Comportamental: Relações com Suporte e Imagem nas Organizações. **RAC**, v. 5, n. 3, p.85-106, Set./Dez. 2001.

COSTA, V. M. F. As Bases Afetiva e Instrumental do Comprometimento Organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. **UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFB**, 2007.

DAVID, L. M. L. Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: análise de suas relações em uma unidade do exército, **UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB**, 2005.

ENDERS, W. T.; MEDEIROS, C. A. F. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de administração contemporânea** vol.2 no.3 Curitiba Sept./Dec. 1998.

GONDIM, M. G. C.; TAMAYO, A. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração, São Paulo v.31**, n.2, p.62-72, abril/junho 1996.

LAPPONI, J. C. Estatística usando o Excel/Juan Carlos Lapponi. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2005 – 7ª reimpressão.

MEDEIROS, M. P. M.; OLIVEIRA, J. A. **Gestão de Pessoas**. Curso de administração à distância. Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2008.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A.. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, n. 78, p. 538-551, 1993.

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso No Supermercado "Beta"**. Revista gestão industrial, v. 01, n. 04: pp. 511-518, 2005.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. **RAC**, v.9, n.1, p.35-52, Jan./Mar., 2005.

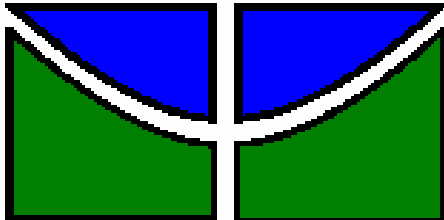
SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. Brasília, 1995.

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.53-63, julho/setembro, 1998.

ZANELLA, L. C. H. Metodologia da pesquisa / Liane Carly Hermes Zanella. Florianópolis SC: **SEaD/UFSC**, 2006.

ANEXOS

ANEXO I - Apresentação



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração,
Contabilidade e Ciências da Informação e
Documentação
Departamento de Administração

Daniel Souza Coelho

Rua 08 Sul, Cond. Tropical,
Bl. B, Ap 801, Águas Claras DF.

Brasília, ____ de _____ de 2011.

Prezado(a) Senhor(a)

Sou aluno da Graduação em Administração à Distância da Universidade de Brasília e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa sobre **Cultura e Clima Organizacional e Vínculos com o Trabalho**.

Para a realização deste trabalho, necessito da sua colaboração em responder ao questionário em anexo. Garanto que as informações não serão compartilhadas com outros funcionários para garantir o sigilo e a confidencialidade.

Agradeço desde já a atenção e aguardo.

Meus contatos são: E-mail: kaladart@hotmail.com, Telefone: 061 8612 1391.

ANEXO II – Escala de Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo	Concordo totalmente

Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	
Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo.	
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora.	
Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	
Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas.	
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora.	
Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	
Essa organização merece minha lealdade.	
Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
Eu devo muito a essa organização.	

ANEXO III – Escala de Valores Organizacionais

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DA PERCEPÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Escala de Valores Organizacionais

INSTRUÇÕES

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “**Que valores são importantes para a organização (empresa, universidade, escola etc.) em que trabalho?**” Entende-se por **valores organizacionais** os princípios que orientam a vida das organizações.

Na página seguinte há uma lista de valores. Esses valores foram levantados em diferentes organizações. Entre os parênteses que seguem cada valor encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo(a) a compreender o seu significado.

Sua tarefa é **avaliar quão importante** é para a sua organização cada valor, como um princípio orientador na vida da organização.

Observe bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização. Avalie a importância dos valores da sua organização numa escala de 0 a 6.

A escala de avaliação encontra-se abaixo.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:

Nada Importante				Importante				Muito Importante
0	1	2	3	4	5	6		

0 = significa que **o valor não é nada importante**; não é relevante como um princípio orientador na vida da sua organização;

3 = significa que **o valor é importante**;

6 = significa que **o valor é muito importante**.

Quanto maior o número (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6), mais importante é o valor como um princípio orientador na vida da sua organização.

Além dos números de 0 a 6, você pode usar ainda, em suas avaliações, **-1** e **7**, considerando que:

-1 = significa que o valor é **oposto** aos princípios que orientam a vida na sua organização;

7 = significa que o valor é **de suprema importância** como um princípio orientador na vida da sua organização; geralmente uma organização não possui mais de dois desses valores.

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR NA VIDA DA MINHA ORGANIZAÇÃO, esse valor é:

Oposto aos Princípios da Organização	Nada Importante			Importante			Muito Importante	De Suprema Importância
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

No espaço antes de cada valor escreva o número (**-1, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7**) que corresponde à avaliação que você faz desse valor, conforme os critérios acima definidos. Tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso **todos os números**. Evidentemente você poderá repetir os números em suas avaliações.

Antes de começar, leia os valores de 1 a 38 e escolha aquele que, segundo você, é o **valor supremo** para a sua organização e o avalie com 7. Lembre-se que, geralmente, uma organização não possui mais de dois desses valores. A seguir, identifique o(s) **valor(es) oposto(s)** aos valores da sua organização e avalie-o(s) com -1. Se não houver valor algum deste tipo, escolha aquele que tem menor importância para a sua organização e o avalie como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois avalie os demais valores (até 38).

LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Lembre-se bem que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, **segundo você**, orientam a vida da sua organização.

- 01 **Abertura** (promoção de um clima propício às sugestões e ao diálogo)
- 02 **Amizade** (clima de relacionamento amistoso entre os empregados)
- 03 **Benefícios** (promoção de programas assistenciais aos empregados)
- 04 **Coleguismo** (clima de compreensão e apoio entre os empregados)
- 05 **Competência** (saber executar as tarefas da organização)
- 06 **Competitividade** (conquistar clientes em relação à concorrência)
- 07 **Comprometimento** (identificação com a missão da organização)
- 08 **Cooperação** (clima de ajuda mútua)
- 09 **Criatividade** (capacidade de inovar na organização)
- 10 **Dedicação** (promoção ao trabalho com afinco)
- 11 **Democracia** (participação dos empregados nos processos decisórios)
- 12 **Eficácia** (fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados)
- 13 **Eficiência** (executar as tarefas da organização de forma certa)
- 14 **Fiscalização** (controle do serviço executado)
- 15 **Flexibilidade** (administração que se adapta às situações concretas)
- 16 **Harmonia** (ambiente de relacionamento interpessoal adequado)
- 17 **Hierarquia** (respeito aos níveis de autoridade)
- 18 **Honestidade** (promoção do combate à corrupção na organização)
- 19 **Incentivo à Pesquisa** (incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização)
- 20 **Interação Interorganizacional** (intercâmbio com outras organizações)
- 21 **Justiça** (imparcialidade nas decisões administrativas)
- 22 **Modernização de Recursos Materiais** (preocupação em investir na aquisição de equipamentos, programas de informática e outros)
- 23 **Obediência** (tradição de respeito às ordens)
- 24 **Organização** (existência de normas claras e explícitas)
- 25 **Planejamento** (elaboração de planos para evitar a improvisação na organização)
- 26 **Plano de Carreira** (preocupação com a carreira funcional dos empregados)
- 27 **Polidez** (clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano)
- 28 **Pontualidade** (preocupação com o cumprimento de horários e compromissos)
- 29 **Postura Profissional** (promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização)
- 30 **Probidade** (administrar de maneira adequada o dinheiro público)
- 31 **Produtividade** (atenção voltada para a produção e a prestação de serviços)
- 32 **Qualidade** (compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços)
- 33 **Qualificação dos Recursos Humanos** (promover a capacitação e o treinamento dos empregados)
- 34 **Reconhecimento** (valorização do mérito na realização do trabalho)
- 35 **Respeito** (consideração às pessoas e opiniões)
- 36 **Sociabilidade** (estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho)
- 37 **Supervisão** (acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas)
- 38 **Tradição** (preservar usos e costumes da organização)