

UNIVERSIDADE FUMEC / FACE  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

FLÁVIO MARTINS PINTO

**INTERNALIZAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS: PERCEPÇÃO ENTRE  
O REAL E O DESEJÁVEL EM UMA EMPRESA SIDERÚRGICA**

BELO HORIZONTE - MG

2013

FLÁVIO MARTINS PINTO

**INTERNALIZAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS: PERCEPÇÃO ENTRE  
O REAL E O DESEJÁVEL EM UMA EMPRESA SIDERÚRGICA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins

BELO HORIZONTE - MG

2013

P659i Pinto, Flávio Martins.  
Internalização dos valores organizacionais: percepção entre o real e o desejável em uma empresa siderúrgica. / Flávio Martins Pinto. – Belo Horizonte, 2013

78 f : il. ; 30 cm.

Orientador: Henrique Cordeiro Martins  
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional – Estudo de casos.
2. Cultura organizacional - Estudo de casos. I. Martins, Henrique Cordeiro. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.


CDU: 65.013

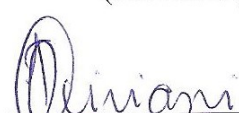
Elaborada por Olívia Soares de Carvalho. CRB/6: 2070

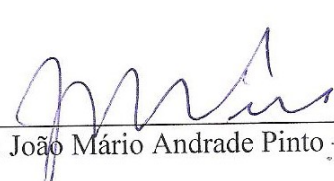


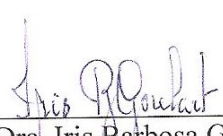
196613


Dissertação intitulada “**Internalização dos Valores Organizacionais: percepção entre o real e o desejável em uma empresa siderúrgica**”, de autoria do Mestrando *Flávio Martins Pinto* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Universidade FUMEC  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Fabricio Ziviani – Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. João Mário Andrade Pinto – Universidade FUMEC

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Dra. Iris Barbosa Goulart - UNA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 09 de julho de 2013.

Dedico este trabalho, em especial, à minha esposa, Bárbara, que esteve sempre ao meu lado e me ajudou nos momentos de alegria e de frustrações, bem como aos meus pais João Mário e Vânia pela dedicação, cuidado e incentivo ao meu crescimento pessoal e profissional.

## AGRADECIMENTOS

À Deus por ter iluminado meu caminho, ter me dado forças para segui-lo e pela providência da satisfação de todas as minhas necessidades no tempo e no momento certo.

A minha amada esposa, Bárbara, companheira inseparável, pela força, compreensão, apoio e carinho que me transmitiu nessa jornada.

Aos meus pais, João Mário e Vânia, pelo incentivo e apoio incondicional em mais esta conquista. Vocês são mais que exemplos para mim. Devo tudo que sou hoje a vocês. Ensinaram-me, sobretudo, a importância da construção e da coerência de meus próprios valores.

Ao meu irmão Felipe por seu exemplo de dedicação e perseverança.

Ao Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, orientador deste trabalho, pela credibilidade e confiança e por ter me mostrado novos horizontes, dividindo comigo parte de seus conhecimentos e de sua experiência.

Aos meus sogros, Zulmiro e Maria Augusta, pelo carinho, amizade, consideração e, sobretudo, pela filha maravilhosa que me deram como esposa.

Ao amigo Flávio Costa pelo companheirismo e camaradagem.

A amiga Patricia Vinte, pela paciência, disponibilidade e principalmente, por me auxiliar sempre com palavras incentivadoras.

Ao amigo Carlos Hilário, que sempre me engrandece com seus conhecimentos.

A Profa. Dra. Iris Barbosa Goulart, pelo carinho, apoio e envolvimento apresentados nas sugestões colocadas.

Ao Prof. Dr. Fabrício Ziviani pela atenção e presteza com que apresentou suas sugestões.

E a todos aqueles que de uma forma ou de outra, tornaram possível que o sonho se tornasse realidade.

“Viva como se fosse morrer  
amanhã. Aprenda como se  
fosse viver para sempre”

(Mahatma Gandhi)

## RESUMO

Os indivíduos apresentam uma estrutura de valores que orienta sua vida de maneira geral, sendo as bases do comportamento e parte de um grande arranjo denominado cultura. No ambiente empresarial, os valores organizacionais têm papel fundamental na gestão corporativa, pois estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem as percepções dos empregados. Este estudo se propõe a verificar a internalização dos valores organizacionais de uma empresa siderúrgica, analisando as diferenças nas percepções de dois grupos de empregados (gestores e não gestores). Para alcançar os objetivos propostos, foram aplicados questionários baseados no modelo idealizado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), denominado de Inventário de Valores Organizacionais (IVO), e realizadas entrevistas semiestruturadas. A pesquisa se propôs, também, a identificar os principais valores organizacionais presentes na empresa em estudo, com base na percepção dos empregados (gestores e não gestores). O estudo buscou, ainda, verificar se, considerando a percepção dos empregados, os valores da organização impactam positivamente na rotina de trabalho. Os resultados demonstraram que, na organização estudada, os valores adotados oficialmente são percebidos positivamente pelos empregados e a organização possui outras características, tais como conservadorismo e controle dos processos internos. O estudo revelou, também, discrepâncias de percepção entre os empregados gestores e não gestores em algumas dimensões do modelo IVO. Os resultados desta pesquisa levam a perceber o papel fundamental do estudo da cultura e dos valores em uma organização, principalmente em mudanças e transformações.

Palavras-chave: Valores Organizacionais. Gestão Estratégica de Pessoas. Percepção Social e Cultura Organizacionais.



## **ABSTRACT**

Individuals have values structures that guide your life in general, which is the bases of behavior and part of a larger arrangement called culture. In the business environment, organizational values have a key role in corporate management, because establishes the foundation for the understanding of attitudes and motivation, besides influence the perceptions of the employees. This study aims to verify the organizational values internalisation of a steel company, analyzing the differences in the perceptions of two groups of employees (managers and non-managers). In order to achieve the proposed objectives, questionnaires were applied based on the model devised by Tamayo, Mendes and Paz (2000) called Organizational Values Inventory (IVO) conducted semi-structured interviews. The research is also proposed to identify key organizational values present in the company under study, based on the employees perception (managers and non-managers). The study also sought to determine if, considering the employees perception, the organization's values positively impact the work routine. The results showed that the values adopted officially by the company are perceived positively by the employees, and that the organization has other characteristics such as conservatism and control of internal processes. The research also revealed discrepancies in perception between employees managers and non-management in some dimensions of the model IVO. The results of this research lead to perceive the role of the culture and values study in an organization, especially in change and transformation.

**Keywords:** Organizational Values. Strategic People Management. Organizational Culture and Social Perception.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Estrutura Circular dos Valores Humanos .....	24
FIGURA 2 – Estrutura dos Valores Organizacionais.....	30
FIGURA 3 – Estatística Descritiva – Médias – Estado Real .....	62
FIGURA 4 – Estatística Descritiva – Médias – Estado Desejável.....	63

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Características do comportamento organizacional conforme os valores organizacionais .....	29
QUADRO 2 – Interpretação do intervalo de confiança .....	42

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Itens correspondentes a cada um dos tipos motivacionais.....	31
TABELA 2 – Gênero.....	47
TABELA 3 – Grau de Escolaridade.....	47
TABELA 4 – Faixa Etária.....	48
TABELA 5 – Tempo de empresa.....	48
TABELA 6 – Função.....	48
TABELA 7 – Religião.....	49
TABELA 8 – Coeficientes fatoriais – Autonomia – Real.....	50
TABELA 9 – Coeficientes fatoriais – Autonomia – Desejável.....	50
TABELA 10 – Coeficientes fatoriais – Conservadorismo – Real.....	51
TABELA 11 – Coeficientes fatoriais – Conservadorismo – Desejável.....	52
TABELA 12 – Coeficientes fatoriais – Hierarquia – Real.....	53
TABELA 13 – Coeficientes fatoriais – Hierarquia – Desejável.....	54
TABELA 14 – Coeficientes fatoriais – Igualitarismo – Real.....	55
TABELA 15 – Coeficientes fatoriais – Igualitarismo – Desejável.....	56
TABELA 16 – Coeficientes fatoriais – Domínio – Real.....	57
TABELA 17 – Coeficientes fatoriais – Domínio – Desejável.....	58
TABELA 18 – Coeficientes fatoriais – Harmonia – Real.....	59
TABELA 19 – Coeficientes fatoriais – Harmonia – Desejável.....	59
TABELA 20 – Estatísticas descritivas – Dimensões – Estado Real.....	59
TABELA 21 – Estatísticas descritivas – Dimensões – Estado Desejável.....	60
TABELA 22 – Estatísticas descritivas – Dimensões – Diferença.....	61
TABELA 23 – Estatística Descritiva – Teste $t$ para de Médias – Estado Real.....	61
TABELA 24 – Estatística Descritiva – Teste $t$ para de Médias – Estado Desejável.....	62
TABELA 25 – Estatística Descritiva – Teste $T$ para Médias – Diferença.....	63
TABELA 26 – Caracterização da amostra – Entrevista.....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Apresentação</b> .....	10
<b>1.2 Objetivo geral</b> .....	12
<b>1.3 Objetivos específicos</b> .....	12
<b>1.4 Justificativa</b> .....	13
<b>1.5 Estrutura do trabalho</b> .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
<b>2.1 Valores</b> .....	16
<i>2.1.1 Teoria de Valores Humanos de Schwartz</i> .....	21
<i>2.1.2 Mensuração de valores organizacionais</i> .....	25
<b>2.2 Cultura</b> .....	31
<i>2.2.1 Cultura organizacional</i> .....	36
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	39
<b>3.1 Procedimentos metodológicos da pesquisa</b> .....	39
<b>3.2 Análise dos dados</b> .....	41
<b>4 ANÁLISE DO CONTEXTO</b> .....	44
<b>5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....	47
<b>5.1 Resultados dos questionários (Inventário de Valores Organizacionais - IVO)</b> .....	47
<b>5.2 Resultados das entrevistas</b> .....	64
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	67
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO</b> .....	75
<b>ANEXO II – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b> .....	78

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está estruturado em cinco seções, sendo que a primeira abrange a apresentação geral do trabalho. Na sequência está descrito o objetivo geral e os objetivos específicos estão detalhados na terceira parte. A quarta seção trata da justificativa para o estudo e a última descreve a estrutura do trabalho.

## 1.1 Apresentação

Uma organização é um espaço físico que integra pessoas e que envolve cultura, tradições, usos, rituais, rotinas, normas e valores, possibilitando, dessa forma, a construção de uma identidade própria da empresa. Segundo Morgan (1996), o ambiente da organização contribui na construção de uma identidade do indivíduo.

No âmbito da gestão organizacional, houve inúmeras tentativas de lidar com um mundo em plena transformação. Segundo O'Donnell (2006), os processos de mudança, porém, têm falhado em 80% das corporações. Ainda segundo o autor, esse fato se deve à resistência quase crônica do ser humano a qualquer mudança imposta de fora para dentro.

Sempre que a mudança implica alteração de hábitos, atitudes ou comportamentos, a resistência é quase certa. É muito difícil entender que as organizações só mudam de fato quando os indivíduos que as compõem se transformam. Além disso, todos nós queremos mudanças positivas no mundo, mas quantos estão de fato dispostos a mudar? (O'DONNELL, 2006, p. 47).

As empresas, em decorrência da tamanha competitividade a que estão sujeitas, precisam reestruturar-se e reinventar-se constantemente para enfrentar os efeitos da elevada competição. Adicionalmente a esse contexto, percebe-se um grande número de organizações em mutação, fundindo-se, recriando culturas e definindo novos padrões de trabalho. A competição, o elevado ritmo de trabalho e as demandas cada vez mais desafiadoras promovem um ambiente perfeito para crises de identidades organizacionais, no qual se percebem nitidamente formas de trabalho distintas em uma mesma organização.

Segundo O'Donnell (2006), uma organização que não tem foco pode desperdiçar de 30% a 50% de seu faturamento ou de seus recursos com o uso irresponsável de tempo, energia, dinheiro e talento.

Além disso, em época de globalização, na qual os países estão cada vez em maior contato uns com os outros, e as transações internacionais são cada vez mais frequentes, o estudo da cultura organizacional tornou-se uma ferramenta estratégica para aqueles que desejam se sobressair diante de tanta concorrência. Segundo Robbins (2001), o estudo da cultura organizacional é importante não apenas pela necessidade de as empresas possuírem uma identidade cultural própria, mas também para entenderem e estarem mais bem preparadas, uma vez que o objetivo maior é obter sucesso com organizações detentoras de outras culturas.

Esse contexto produz, inclusive, uma mudança na maneira como as empresas deverão lidar com seus empregados, uma vez que a atração e a retenção de profissionais tornam-se quase uma exigência para a prosperidade da organização.

No ambiente competitivo, surge também a necessidade de compreender o que permeia as atitudes e os comportamentos das pessoas no contexto organizacional. A base do comportamento organizacional está ligada aos valores individuais e organizacionais, visto que esses são convicções básicas de que um modo específico de conduta, ou de valores finais, é individualmente ou socialmente preferível a outro modo (ROBBINS, 2001). Os valores poderão impactar na forma em que a empresa definirá suas políticas e práticas, transformando o seu dia a dia, bem como os parâmetros para as decisões e para a hierarquização do que deve ser mais ou menos valorizado.

A compreensão da conduta humana possibilita conceber uma atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação frente a determinado objeto, pessoa ou situação. Dessa maneira, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo. Logo, percebe-se, de forma clara, que o estudo dos valores é fundamental para a gestão empresarial.

Nesse sentido, Enriquez (1996) afirma que as atuais configurações das organizações passaram a focar, principalmente, as pessoas, em vez de centrarem-se apenas nos processos organizacionais. Ainda de acordo com o autor, nesse novo cenário, acentua-se a busca por aliar os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais, culminando na efetiva identificação dos funcionários com os valores organizacionais.

De acordo com Tamayo (2005), as organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do indivíduo e o ambiente social em que ele se realiza do ponto de vista social, pessoal e profissional. Nesse contexto, é evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir, na organização, as metas fundamentais de sua existência.

O que um indivíduo procura no seu trabalho é determinado, principalmente, pelas suas necessidades, pelos seus valores e pelos valores dos outros, isto é, por todos aqueles elementos biológicos e psicossociais que são essenciais para a sua sobrevivência e para a sobrevivência do grupo e por todos aqueles princípios e metas sociais e pessoais que constituem o que ele e os outros consideram bom e desejável para si e para a sociedade. (TAMAYO, 2005, p.169)

Buscando compreender a temática dos valores organizacionais, este trabalho será desenvolvido no escritório administrativo de uma empresa privada e multinacional do ramo de siderurgia. Pretende-se responder à seguinte questão: há diferença na percepção dos empregados gestores em relação aos empregados não gestores sobre os valores organizacionais que estão sendo praticados na empresa?

## **1.2 Objetivo geral**

Verificar a internalização dos valores organizacionais de uma empresa siderúrgica, analisando as diferenças nas percepções de dois grupos de empregados (gestores e não gestores).

## **1.3 Objetivos específicos**

São objetivos específicos deste trabalho:

- I. identificar os principais valores organizacionais presentes em uma empresa do setor siderúrgico, na percepção de seus empregados (gestores e não gestores), e analisar as diferenças dessas percepções;
- II. verificar se os empregados percebem a existência de outros valores praticados e não adotados oficialmente pela empresa;
- III. analisar se, na percepção dos empregados, os valores da empresa impactam positivamente na rotina de trabalho.

## 1.4 Justificativa

Sabe-se que a posição de sucesso ou fracasso de uma organização é caracterizada pela maneira como os indivíduos conduzem as atividades e os processos. De acordo com O'Donnell (2006), o ser humano é o começo, o meio e o fim de qualquer processo de transformação. Ainda segundo o autor, graças à união de suas forças e de seus atributos internos, o ser humano é capaz de se levantar tantas vezes quantas forem necessárias para superar situações graves.

Nesse sentido, a importância deste estudo reside no fato de que o bom funcionamento de uma empresa não seria possível sem a participação de empregados preparados, tanto tecnicamente quanto gerencialmente, e também integrados com a empresa. A integração dos funcionários na organização é uma das tarefas básicas da administração e um dos pré-requisitos para obtenção de produtividade e otimização do sistema, já que a produtividade está associada às predisposições do indivíduo e do grupo de conciliar seus objetivos pessoais com os objetivos da organização.

Téboul (1999) destaca que os debates referentes a qualidade, produtividade e competitividade sempre se deparam com a questão do desempenho das pessoas, principal diferencial competitivo dessas empresas. Para o autor, pessoas satisfeitas e motivadas alcançam altos índices de performance. Por outro lado, pessoas insatisfeitas e sem engajamento trazem resultados negativos para a organização. Dentre os fatores que podem afetar o desempenho das pessoas, segundo o autor, está a falta de identificação dos colaboradores com os valores organizacionais; baixos índices de identificação podem levar a um desempenho organizacional inadequado e, conseqüentemente, a resultados operacionais não desejados.

Segundo O'Donnell (2006), se as relações profissionais se tornarem inoperantes, cedo ou tarde a organização passará a sofrer por causa do próprio ambiente de trabalho e da queda de produtividade. Ainda segundo o autor, a sustentabilidade de médio e longo prazos também depende de uma cultura que fomente a prosperidade, que depende, por sua vez, da prática de certos valores.

De acordo com Tamayo (2005), determinar o valor preditivo dos valores e, particularmente, estabelecer sua relação funcional com o comportamento e com as atitudes têm constituído um desafio para os estudiosos. Ainda segundo o autor, desde os anos 1970,



existe a convicção de que é possível prever o comportamento das pessoas a partir das prioridades que elas dão aos valores.

Rokeach (1973) afirma que o conhecimento dos valores de uma pessoa deveria permitir prever como ela se comportará em diversas situações experimentais e da vida real. Nesse sentido, Schwartz e Bilsky (1990) afirmam que as concepções sobre valores embasam atitudes e comportamentos para todas as pessoas em todos os tempos. Dessa forma, entende-se que as relações entre valores, atitudes e comportamentos são estabelecidas desde as concepções iniciais acerca desses construtos.

De acordo com Torres (2005), os valores influenciam o comportamento de liderança por meio da modelagem do repertório de estratégias de ação, em que alguns comportamentos são facilitados e outros são extintos.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), os empregados têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam na organização, e essa percepção, seja ela correta ou errada, influencia o seu comportamento. “Frequentemente os valores levam as pessoas a perseguirem com persistência e tenacidade metas difíceis e até a emitirem, às vezes, comportamentos inusitados que podem implicar o sacrifício da própria vida.” (TAMAYO, 2005, p. 166).

Em mercados cada vez mais competitivos, à medida que mudanças ocorrem no ambiente empresarial, concomitantemente, novas necessidades são requeridas da força de trabalho de uma organização. As características e os requisitos exigidos pelas empresas dos seus profissionais se alteram ao mesmo tempo em que novos modelos de gestão são necessários para se adaptarem aos contextos mercadológicos (WOOD; PICARELLI FILHO, 1999).

Segundo Tamayo e Porto (2005), as mudanças tecnológicas no trabalho têm obrigado as pessoas a se adaptarem de forma rápida a elas, sob o risco de se tornarem obsoletas. Entretanto, pouca ênfase tem sido dada aos fatores que favorecem essa adaptação e aos valores que parecem ser variáveis importantes nessa temática.

Dessa forma, os valores organizacionais têm papel fundamental na gestão empresarial, pois estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem o comportamento dos empregados. Os valores relacionam-se diretamente aos mais diversos aspectos do comportamento humano, podendo influenciar, de forma mais elaborada, tanto os comportamentos pró-sociais quanto a percepção das ações negativas vivenciadas no sistema organizacional.

Vale ressaltar também que, segundo Ribas e Rodrigues (2009), a rejeição de normas, crenças e valores organizacionais leva a um espaço cada vez crescente entre a cultura percebida pelos empregados não gestores e a percebida pelos gestores, pois estudos sobre esse tema mostraram, por um lado, que os empregados não gestores consideravam a cultura como o ambiente criado pela alta administração. Os líderes organizacionais, por outro lado, enxergavam a cultura como a forma pela qual os empregados interagem entre si, ou seja, havia uma distorção da percepção entre os dois grupos em relação à formação da cultura organizacional.

Nesse sentido, este estudo se propõe a contribuir na discussão sobre como o fortalecimento da internalização dos valores organizacionais pelos empregados é relevante, visando a orientar a gestão organizacional.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho está estruturado em seis capítulos, sendo o primeiro a introdução do trabalho e a delimitação dos objetivos de pesquisa. No capítulo seguinte, **Referencial Teórico**, serão detalhados os conceitos que suportarão o trabalho. No terceiro capítulo, serão apresentados delineamento e opções metodológicos. No capítulo seguinte, **Análise de Contexto**, será descrita empresa estudada. Os resultados e suas análises serão descritos no quinto capítulo, e as considerações finais, limitações da pesquisa e as recomendações serão apresentadas no sexto capítulo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abrange a revisão da literatura sobre valores e cultura. Na primeira seção, são apresentados os conceitos relacionados a valores (organizacionais e pessoais), Teoria de Valores Humanos, seus desdobramentos e os modelos e metodologias relativos à mensuração de valores organizacionais. Na segunda seção são apresentados os conceitos de cultura e o tema cultura no âmbito corporativo, ou seja, a cultura organizacional.

### 2.1 Valores

O tema Valores foi objeto de estudo de vários teóricos, como Rokeach (1973), Hofstede (1991), Schein (1991), Schwartz (1992) e Tamayo (2005).

De acordo com Tamayo e Porto (2005), valores são crenças, representam um construto motivacional, transcendem situações e ações específicas, guiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos e são ordenados por sua importância relativa aos demais. Essas são características comuns a todos os valores. O que os diferencia é o tipo de objetivo ou motivação que o valor expressa. Ainda segundo os autores, os valores favorecem o aparecimento de comportamentos adaptativos a ambientes variáveis e aumentam a flexibilidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos, sem a necessidade de especificar uma resposta comportamental para cada situação.

Segundo Schwartz (2001), o conceito de valor possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano. Ainda segundo o autor, diversos teóricos dessas ciências veem os valores como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos (incluindo a si mesmos) e eventos.

Para Schwartz e Bilsky (1987, p.551), os valores são “representações cognitivas de três tipos de necessidades humanas universais: necessidades biológicas do organismo, necessidade de interação social para a regulação das relações interpessoais e necessidades socioinstitucionais, que visam ao bem-estar e à sobrevivência do grupo”.<sup>1</sup> (tradução do autor)

---

<sup>1</sup> Values were representations of three types of universal human requirements: biological based needs of the organism, social interactional requirements for interpersonal coordination, and social institutional demands for group welfare and survival.

De acordo com Tamayo (2005), o estudo dos valores humanos vem sendo alvo de interesse das mais diversas áreas do conhecimento. Ainda segundo o autor, desde os primórdios da filosofia, os valores se constituíram como fonte de reflexão, seja na definição do que é Bom, seja no que é Belo.

Os valores são um tema central na Sociologia e na Psicologia Social. São construtos psicossociais que expressam a relação mais ampla, estável e integral entre os indivíduos e a sociedade. Segundo Rokeach (1973), valor é uma crença duradoura na qual o modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoal, ou ainda, socialmente preferível a um modo de conduta. Ainda segundo o autor, os valores são metas individuais – crenças gerais inter-relacionadas e hierarquicamente estruturadas, bem como internamente consistentes.

Hofstede (1991) definiu valores como um sentimento orientado com um lado positivo ou negativo, bom ou mau, sujo ou limpo, irracional ou racional. Havendo uma diferença entre o comportamento real e o desejado, o autor correlaciona o que as pessoas fazem e o que desejam para elas próprias, ou seja, os valores também estão vinculados ao desejo.

Para Schein (2004), valores expressam um arranjo hierárquico, que se efetiva a partir de escolhas efetuadas pelas pessoas em virtude de todo um ambiente e um histórico de vida de realizações (sucessos) ou decepções (insucessos).

Na Antropologia, os valores são fundamentais na compreensão da cultura. Na Sociologia, os valores que fundamentam a sociedade e justificam suas ações são tema recorrente. A Psicologia, desde metade do século XX, tem contribuído com o seu ponto de vista para os valores a partir do indivíduo, tendo como objetivo identificar um conjunto de valores que estejam presentes para pessoas das mais diversas culturas, sem, com isso, definir quais são os valores preferenciais ou corretos, já que todos os valores são importantes para compreender o pensamento e as ações humanas. Nas abordagens evolucionistas, a transmissão dos valores é um fenômeno importante para a compreensão da sobrevivência da espécie humana.

Percebe-se uma semelhança entre as definições desses autores citados, uma vez que se acredita que a composição dos valores de um indivíduo está baseada nos valores exigidos por um grupo ou uma sociedade. Dessa forma, podemos entender que valor é, de fato, algo intrínseco, entretanto há uma influência do meio social no que diz respeito ao modo de conduta das pessoas.

Dessa forma, pode-se dividir o tema em duas categorias: valores pessoais (ou individuais) e valores organizacionais (ou coletivos). O paralelismo entre valores pessoais e valores organizacionais implica dizer que as duas categorias de valores referem-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização (TAMAYO, 2005). O reconhecimento dos valores de uma organização permite predizer o funcionamento dela e o comportamento organizacional dos seus membros. Os valores pessoais e organizacionais são dois sistemas considerados bem consolidados e definidos.

Nesse sentido, pode-se concluir que os valores são constituídos por características sociais, pessoais, comportamentais e psicológicas, e, mesmo se tratando de algo tão complexo, tais características são identificadas dentro das organizações, afetando-as de todas as formas. Considerando que as organizações são compostas por pessoas que têm valores definidos previamente, fica sob a responsabilidade de um gestor adequar esses mesmos indivíduos às necessidades e aos objetivos requeridos pela empresa.

Tamayo (2005) acredita que grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. Rohan (2000) esclarece que os valores pessoais, sociais e culturais são diferentes: os valores pessoais são relevantes individualmente, os sociais são referentes à percepção do indivíduo sobre os valores do grupo, e os valores culturais são os valores compartilhados pelo grupo. Os aspectos similares das pessoas que compartilham os mesmos valores são comuns e tendem a ter a mesma estrutura de valores e comunicação (SCHEIN, 1999).

Entretanto, segundo Tamayo (2005), os valores organizacionais não são o somatório dos valores de cada indivíduo que compõe uma empresa. Os valores organizacionais reais, ou seja, praticados, são aqueles que são identificados, por meio de um aspecto cognitivo, como características daquela organização.

Segundo Tamayo (2005), o paralelismo entre valores individuais e organizacionais implica afirmar que as duas categorias de valores referem-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela empresa e cuja obtenção constitui a base da felicidade do empregado, assim como do sucesso da empresa.

De acordo com Freitas (2005), os valores são importantes para a compreensão dos padrões que devem ser seguidos para se obter sucesso nas organizações, pois os aspectos culturais ditam normas, regras e rituais que desenvolvem uma mentalidade coletiva. Ainda segundo o autor, em uma organização, os valores “dizem”, e os comportamentos “fazem”. Os valores em uma organização, portanto, guiam a vida empresarial, tendo um papel complexo e

bastante amplo, atendendo desde os objetivos organizacionais até as necessidades dos indivíduos.

Gandini e Rical (2009) destacam a importância de as organizações terem planejamentos voltados para a valorização dos empregados, porque os valores orientam a vida organizacional e o comportamento de todos. Nesse sentido, segundo Tamayo e Porto (2005), Barrett (2006) e Schein (1999), o conhecimento dos valores possibilita a realização de ações de mudança, que são importantes para toda a estrutura das organizações.

Segundo Tamayo (2005), constituídos desde o surgimento de uma organização, os valores organizacionais são os responsáveis por firmar suas metas e sua imagem perante a sociedade e o mercado.

Kaplan e Norton (2006) são autores que tratam com muita clareza a relação entre estratégia e o alinhamento de valores. Segundo os autores, a estratégia é formulada no topo da organização, mas deve ser executada pela base. O alinhamento do capital humano é alcançado quando os objetivos individuais estiverem alinhados com a estratégia.

De acordo com Robbins (2001), os valores de uma organização representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de valores finais é individualmente ou socialmente preferível a um modo oposto. Ainda segundo o autor, os valores contêm um elemento de julgamento, baseado naquilo que acredita ser correto, bom ou desejável por uma organização ou um indivíduo. Dessa forma, pode-se concluir que, caso determinado empregado não se identifique com determinado conjunto de valores da empresa, esse empregado tenderá a se afastar ou a se retirar.

Conforme Kanaane (1999), a atitude é uma reação avaliativa, apreendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo. Para o autor, comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas que este apresenta a um dado estímulo, que são determinadas pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente.

Por sua vez, Con (1984) acredita que o comportamento se torna “bom” ou “mau” somente quando associado a algum valor. Percebe-se, a partir dessa definição, que a avaliação do comportamento no ambiente de trabalho deve estar associada às características das atividades inerentes à função do indivíduo.

Nesse sentido, a função dos valores é orientar a vida da empresa, nortear o comportamento dos membros, uma vez que determinam sua forma de pensar e agir. Eles predizem o dia a dia da empresa e podem até ser considerados como um projeto da organização, de forma a alcançar metas institucionais. Com isso, a importância dos valores

organizacionais pode ser percebida à medida que estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem as percepções dos empregados. Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), a raiz dos valores organizacionais está no aspecto motivacional, pois eles expressam os interesses do indivíduo.

Robbins (2001) afirma que valores individuais são critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos. Na concepção de Tamayo e Schwartz (1993), sob a visão psicológica do termo, valores são tidos como princípios organizados hierarquicamente, relativos a comportamentos desejáveis, que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos em uma organização.

Por outro lado, Tamayo, Mendes e Paz (2000) acreditam que valores são recursos que a organização utiliza para criação, desenvolvimento e conservação de uma imagem, sendo social e elevando a própria autoestima do trabalhador dentro da organização. Tamayo e Gondim (1996) definem os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Segundo Kamakura e Novak (1992), valor refere-se a uma única crença que transcende qualquer objeto em particular, em contraste com uma atitude, que se refere a crenças em relação a determinado objeto ou situação. Valores são mais estáveis e ocupam posição mais central do que atitudes no sistema cognitivo de uma pessoa, portanto, os valores são determinantes das atitudes e dos comportamentos.

Ainda de acordo com Kamakura e Novak (1992), o sistema de valores representa um papel essencial na delimitação dos grupos de indivíduos cujas crenças e cujos comportamentos revelam motivações semelhantes. Na concepção dos autores, é importante que cada sistema de valores defina um grupo de indivíduos com motivações subjacentes similares que seja mais suscetível do que outros a adotar um padrão comum de crenças, atitudes e comportamentos.

Morin (2001) estudou fatores que levaram os trabalhadores a perceberem o trabalho como um sentido em suas vidas, entre eles encontraram-se motivos denominados realização, segurança, espiritualidade, autonomia e criatividade. Importante evidenciar a base do sentido do trabalho como sendo valores, já que essas crenças são norteadoras dos objetivos individuais e, conseqüentemente, estão em consonância com os princípios organizacionais. Os valores organizacionais serviriam de base para melhorar a eficiência do trabalho, pois alinhariam os objetivos dos empregados aos objetivos da empresa, orientando ambos a uma

direção comum. Ainda segundo Morin (2001), muitas pessoas relataram que um trabalho que tem sentido é aquele que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos delas. Essa citação reforça a necessidade da afinidade dos valores individuais aos organizacionais para haver um trabalho com sentido.

Outro fato levantado em relação aos valores é o ambiente ser moralmente aceitável. Nesse contexto, compartilhar torna-se evidente e pode ser interpretado por afinidade entre valores pessoais aos organizacionais. Morin (2001) destaca, ainda, que realizar as tarefas de acordo com sua personalidade e seus valores é fator que ajuda a pessoa a situar-se e a dar sentido ao trabalho.

Nesse sentido, é possível concluir que valores podem influenciar o comportamento das pessoas, porque os valores de um grupo social (no caso, de uma empresa) são reafirmados pela família e, por último, pelo indivíduo.

### ***2.1.1 Teoria de Valores Humanos de Schwartz***

Diversos autores já buscaram analisar a Teoria de Valores e sua importância para uma melhor compreensão a respeito das problemáticas existentes nos mais diversos campos de estudo (Sociologia, Filosofia, Psicologia, Direito etc.), tratando de diversos aspectos e questionamentos a respeito do tema.

A Teoria de Valores de Schwartz explica a estrutura dinâmica de relações entre tipos motivacionais. Essa estrutura deriva do fato de que ações na busca de qualquer valor têm consequências que podem conflitar ou ser congruentes com a busca de outros valores.

Segundo Schwartz (1996), a estrutura integrada de valores facilita a teorização sobre relações entre prioridades axiológicas e outras variáveis. A teoria começa com a análise de quais tipos motivacionais se correlacionam mais positivamente e quais mais negativamente com outra variável. Dessa forma, a estrutura motivacional circular dos valores possibilita um padrão específico de associações positivas, negativas ou nulas para os tipos motivacionais restantes.

De acordo com Schwartz (1992), diferenças motivacionais entre valores são contínuas, e não intermitentes. Segundo Tamayo e Porto (2005), quando se divide um mapa em regiões de tipos motivacionais distintas, as decisões sobre onde um conjunto pouco definido termina e outro começa são arbitrarias.



Segundo Schwartz (2005), a teoria de valores possibilita descobrir que os antecedentes, normalmente, influenciam a importância dos diversos valores de uma forma sistemática. Ainda segundo o autor, um antecedente que estimula valores de conformidade, por exemplo, geralmente, promove valores de segurança também, mas enfraquece valores de autodeterminação e estimulação.

Feather (1988) afirma que, mesmo que os valores motivem ações, os indivíduos não tendem a buscá-las, a menos que acreditem que têm a capacidade de realizar a ação e que essa tende a produzir os resultados esperados. Nesse sentido, pode-se concluir que os valores não são apenas receptores passivos de influências.

Conforme Schwartz (2005), a teoria de valores provê uma estrutura para que se relacione o sistema de dez tipos motivacionais com comportamento que enriquece a análise, a predição e a explicação das relações valores-comportamento. Essa estrutura evidencia que o comportamento engloba uma barganha entre valores antagônicos. Na visão de Schwartz (2005), quase todo comportamento é impactado positivamente para a expressão e a consecução de determinados valores, e negativamente para os valores que estão do lado oposto do círculo de valores. A conclusão de Schwartz (2005) é de que as pessoas tendem a ter comportamentos de forma a equilibrar seus valores antagônicos. Ao adotar um determinado comportamento ou atitude, indivíduos escolhem alternativas que promovam valores de prioridade alta em detrimento de valores de baixa prioridade.

[...] como resultado, a ordem de associações positivas e negativas entre qualquer comportamento específico e os dez tipos motivacionais tende a seguir a ordem do círculo de valores. Graficamente, as correlações tomam forma de uma curva sinusoidal. (SCHWARTZ, 2005, p. 91)

Segundo Schwartz (1992), um sistema de valores é uma estrutura cognitiva, carregada afetivamente, que contém um número limitado de agrupamentos de valores, denominados tipos motivacionais.

Assim, todos os indivíduos ou grupos sociais possuem um sistema de valores que contém tipos motivacionais. As diferenciações entre pessoas e grupos sociais se dão por meio da importância relativa de cada tipo motivacional, que é a prioridade axiológica do indivíduo ou grupo.

Seguindo o raciocínio, o modelo teórico de Schwartz (1992) prevê uma estrutura dinâmica entre os tipos motivacionais, de forma que as pessoas tendam a apresentar alta prioridade para tipos motivacionais mutuamente compatíveis e baixa prioridade para tipos

motivacionais conflitivos. Portanto, a prioridade dada aos tipos motivacionais não se estabelece de forma aleatória, mas de forma coerente com os domínios motivacionais.

Schwartz (1992) descreve 10 tipos motivacionais da seguinte forma:

- 1) Universalismo: compreensão e a proteção do bem-estar de todos e da natureza. Deriva de sentimentos relacionados ao entendimento, à tolerância, ao bem-estar e à proteção dos outros, sendo que podem ser em razão da necessidade de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos que se revelam quando as pessoas entram em contato com outras fora de seu grupo de origem;
- 2) Benevolência: preocupação com o bem-estar de pessoas próximas. Está associada aos cuidados que se têm para que não ocorra um colapso na interação social e na manutenção do bem-estar do grupo, buscando o crescimento da coletividade;
- 3) Conformidade: está vinculada ao interesse dos outros para a preservação da moralidade do grupo e de toda a sociedade. Restrição a ações e impulsos e ações que podem magoar e prejudicar outros ou violar normas e expectativas sociais;
- 4) Tradição: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião. Diz respeito ao conjunto de valores que se refere aos símbolos e às práticas que representam os grupos e são compartilhados por seus membros;
- 5) Segurança: integridade pessoal, harmonia e a estabilidade da sociedade e dos relacionamentos. Está associada à necessidade básica de sobrevivência e afastamento de ameaças à integridade física do indivíduo;
- 6) Poder: preservação de uma posição social dentro de um sistema social, prestígio. Deriva da função de coordenação social e está vinculado ao *status* que o indivíduo tem na sociedade e o quanto pode controlar os recursos no grupo de domínio;
- 7) Realização: procura do sucesso pessoal por meio de demonstração de competência, de acordo com as regras sociais. Está vinculada à necessidade de desenvolvimento e obtenção de recursos para crescimento. É fundamental e imprescindível para a obtenção de sucesso na atuação social e no funcionamento institucional;
- 8) Hedonismo: prazer e gratificação para si mesmo. É derivado do atendimento das necessidades físicas de forma agradável, no qual a gratificação psicológica é transformada em valor socialmente reconhecido;
- 9) Estimulação: novidade, mudança, desafio, excitação e estimulação na vida. É derivada das necessidades físicas por variedade, a fim de manter um nível ótimo de ativação, condicionado pelas experiências sociais e que podem gerar diferenças individuais;

10) Autodireção: independência de pensamento, ação e opção. Sob a perspectiva psicológica, desejo intrínseco de entender e explorar a realidade e obter recompensas.

Schwartz (2005) buscou representar sua teoria por meio de uma estrutura circular (ou curva sinusoidal). Nessa estrutura, à medida que um tipo motivacional estiver próximo de um outro, maior a probabilidade de compatibilidade; quanto mais distante, maior a probabilidade de conflito (FIG.1).

FIGURA 1 – Estrutura Circular dos Valores Humanos



Fonte: SCHWARTZ, 1994, p.24.

Estudos transculturais (SCHWARTZ, 2005) têm demonstrado a consistência dessa teoria, que foi testada em mais de 200 amostras de 60 países. Na grande maioria das amostras testadas, foram verificadas tanto a distinção dos dez tipos motivacionais quanto a estrutura de suas relações. Em várias nações, os dez tipos motivacionais foram usados para explicar uma ampla variedade de comportamentos, atitudes e estados subjetivos.

### 2.1.2 *Mensuração de valores organizacionais*

De acordo com Tamayo (2005), a mensuração dos valores se dá, em geral, por meio de inferências sobre o comportamento das pessoas, utilizando perguntas sobre os valores subjacentes à conduta ou na aplicação de questionários que apresentam uma lista de valores para serem avaliados e classificados pelos indivíduos. É importante destacar que o que se busca nesses tipos de pesquisa é a prioridade axiológica dos indivíduos ou grupos, e não os valores em si.

Ainda segundo Tamayo (2005), no ambiente organizacional e acadêmico, o uso de questionários validados é a forma mais econômica e rápida para realizar diagnósticos ou mesmo acompanhamentos periódicos dos valores organizacionais. Conforme o autor, os resultados desse tipo de levantamento são interessantes especialmente para estudos relacionados à cultura organizacional e à motivação dos empregados.

A grande parte dos estudos baseados na teoria de valores tem usado um instrumento conhecido como Inventário de Valores de Schwartz (SVS)<sup>2</sup>. Esse instrumento inclui itens selecionados previamente para abarcar os diversos aspectos do objetivo motivacional que define cada um dos dez tipos motivacionais, mais a espiritualidade. O SVS contém valores que representam os tipos motivacionais de sua teoria.

A primeira versão do SVS é de 1988 e incluía 56 itens. A edição revisada de 57 itens, de 1992, abandonou um item que era frequentemente mal interpretado e adicionou outros dois. A fim de evitar a exclusão de tipos motivacionais possivelmente desconsiderados pela teoria, foi pedido aos pesquisados que adicionassem itens que eles considerassem que estavam ausentes, ajudando, desse modo, a testar a abrangência da teoria.

A versão validada do SVS, que foi traduzida para 46 línguas, requer que os sujeitos indiquem a importância de cada item de valor como um “princípio orientador em minha vida”, em uma escala de nove pontos assim numerada: 7 (suprema importância), 6 (muito importante), 5 e 4 (não rotulados), 3 (importante), 2 e 1 (não rotulados), 0 (não importante) e -1 (oposto aos meus valores). A escala não simétrica é esticada no extremo superior e condensada no extremo inferior, já que a pré-testagem demonstrou que tal escala mapeia a maneira pela qual as pessoas pensam nos valores – vendo a maioria deles como variando entre medianamente e muito importante. A escala também possibilita que os sujeitos

---

<sup>2</sup> Em inglês: *Schwartz Value Survey*.

relatem sua oposição a valores que tentam evitar expressamente ou promover, sendo esse aspecto especialmente necessário em estudos interculturais.

O SVS apresenta itens em duas listas. A primeira contém 30 itens que descrevem objetivos potencialmente desejáveis em forma de substantivos. A segunda lista contém 26 ou 27 itens que descrevem maneiras potencialmente desejáveis de agir em forma de adjetivos.

Outra pesquisa que integrou a teoria de Schwartz ao estudo dos valores organizacionais foi desenvolvida, no Brasil, por Borges (1999), baseada em um trabalho empírico. A autora elaborou o Inventário do Significado do Trabalho (IST) distinguindo duas classes de atributos: valorativos e descritivos. Segundo Borges (1999), os atributos valorativos são os valores organizacionais e consistem em uma definição do que deve ser o trabalho.

Na sequência, são apresentados os cinco fatores encontrados por meio da análise fatorial do instrumento sobre atributos valorativos e a relação com a estrutura de Schwartz (2005):

- Exigências sociais: semelhança e repetição das tarefas e a contribuição ao progresso social. Relação com os tipos motivacionais de Schwartz: Tradição, Conformidade e Universalismo;
- Justiça no trabalho: agrega itens que definem o trabalho com a função de proteger o indivíduo. Relação com os tipos motivacionais de Schwartz: Segurança e Universalismo;
- Esforço corporal e desumanização: refere-se à opinião de que o trabalho deve representar esforço corporal. Não possui correspondência como o modelo de Schwartz;
- Realização pessoal: reúne itens sobre o prazer associado ao trabalho. Relação com os tipos motivacionais de Schwartz: Hedonismo e Realização;
- Sobrevivência pessoal e familiar: refere-se ao papel do trabalho de garantir sustento ao indivíduo e à família. Relação com os tipos motivacionais de Schwartz: Autodeterminação.

Esse inventário tem a vantagem de investigar aspectos característicos da cultura brasileira e também a de considerar aspectos da corrente marxista relativos ao trabalho, como exploração, hominização, embrutecimento e alienação. Além disso, o IST pode ser aplicado em populações sem alfabetização ou com baixa escolaridade. Entretanto, o modelo IST se limita à aplicação em ambientes empresariais mais simples, além de não identificar a percepção dos funcionários a respeito dos valores desejáveis para a organização.

Nesse sentido, com o objetivo de desenvolver um instrumento capaz de avaliar a percepção dos funcionários sobre os valores existentes e praticados na organização, bem como os valores que os funcionários desejam que a organização privilegie, Tamayo, Mendes e Paz (2000) construíram e validaram o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), que teve como base a teoria de valores de Schwartz.

De acordo com esse modelo, Tamayo, Mendes e Paz (2000) acreditam que os valores organizacionais abordam três problemas que toda organização apresenta: (a) a relação entre o indivíduo e o grupo que sempre será conflituosa, uma vez que há dificuldade de conciliar os interesses individuais e coletivos; (b) a necessidade de se estruturar para obter o funcionamento da organização e para manter essa estrutura a partir de definição de normas, papéis e estratégias de trabalho; e (c) a interação que a empresa necessita ter com a sociedade e o ambiente físico.

Com base nos problemas acima levantados, o IVO, de Tamayo, Mendes e Paz (2000), foi construído postulando três dimensões bipolares: Autonomia (individualismo) *versus* conservadorismo (coletivismo), hierarquia *versus* igualitarismo, e domínio *versus* harmonia, que, na visão dos autores, representam alternativas de respostas aos problemas das organizações. De acordo com os autores, os valores organizacionais se ordenam e se estruturam em torno das três dimensões bipolares.

Na avaliação dos autores, a dimensão Autonomia *versus* Conservadorismo busca solucionar o problema da relação entre indivíduo e grupo. As organizações apresentam soluções que podem estar num contínuo definido pela autonomia e pelo conservadorismo.

Segundo ainda Tamayo, Mendes e Paz (2000), em organizações em que o conservadorismo é valorizado, os empregados acabam sendo vistos como pessoas que já nasceram para desempenhar um papel determinado, seja ele de gerente ou de subordinado, entre outros. De acordo com Schwartz e Sagiv (2005), em organizações conservadoras, as pessoas são vistas como entidades integradas ao coletivo e que encontram significado na vida principalmente pelas relações sociais, por meio da identificação com o grupo, pela participação no modo de vida compartilhado e pelo empenho em direção às metas compartilhadas. Ainda segundo Schwartz e Sagiv (2005), a iniciativa do empregado de desenvolver a criatividade não é valorizada e há ênfase nas tradições e na conservação, buscando a manutenção de métodos e soluções já conhecidos ou testados no passado e a interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa.

Concomitantemente, para Tamayo, Mendes e Paz (2000), nas organizações em que a prioridade é a autonomia, as pessoas buscam o poder de inovar e criar. Testam-se, dessa

maneira, novas formas de pensar, de agir e de executar o trabalho a ser produzido. O polo autonomia expressa características de inovação e criatividade. Nesse sentido, entende-se que uma empresa que valoriza a autonomia tem uma visão do empregado como entidade autônoma habilitada para perseguir seus próprios interesses. As pessoas são encorajadas a expressar seus atributos internos (preferências, traços, sentimentos, motivos). De acordo com Schwartz e Sagiv (2005), organizações com nível elevado de autonomia podem ser relativamente abertas à mudança e à diversidade.

No modelo IVO, de Tamayo, Mendes e Paz (2000), a dimensão Igualitarismo *versus* Hierarquia representa uma forma de solucionar o problema de estrutura, já que as organizações são sistemas estruturados. Uma maneira de definir as funções e as relações dos funcionários da empresa com as unidades dessa é estruturando a organização.

Ainda segundo os autores, a hierarquia dá ênfase à forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com a missão institucional. Alguns valores culturais, como poder social, supervisão, influência, entre outros, dão ênfase à distribuição da hierarquia dos recursos e de papéis sociais na organização. Modelos hierárquicos proporcionam maior segurança aos indivíduos, pois explicitam os comportamentos sociais e organizacionais que se esperam e deixam pouca margem para improvisos. As organizações valorizam cada vez mais os comportamentos de ações protetoras. À medida que são estabelecidos como comportamentos esperados, o modelo hierárquico favorece sua emissão.

Simultaneamente, Tamayo, Mendes e Paz (2000) acreditam que o igualitarismo foca na preocupação do cuidado com o outro, ou ainda, no bem-estar do outro na organização. Uma organização que se aproxima desse polo demonstra ser mais participativa, sendo que qualquer pessoa dentro da organização é vista como um indivíduo responsável, exercendo suas atividades. Organizações que privilegiam o igualitarismo buscam induzir as pessoas a reconhecerem umas às outras como moralmente iguais, que compartilham interesses básicos como seres humanos, e enfatizam a transcendência de interesses egoístas em favor de comportamentos voluntários que promovem o bem-estar dos outros. As pessoas são socializadas para internalizar um comprometimento com a cooperação voluntária e a se sentirem preocupadas com o bem-estar de todos. Organizações podem expressar o igualitarismo por meio do reconhecimento da legitimidade da negociação cooperativa entre membros, que, flexivelmente, desempenham seus papéis e tentam afetar as metas organizacionais.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), duas alternativas opostas, situadas em um contínuo, definem as soluções da organização. Uma é a Harmonia, e a outra é o Domínio.

De acordo com os autores, o domínio é representado pela tentativa de afirmação assertiva da empresa por meio do domínio dos recursos materiais, da tecnologia, do conhecimento e do mercado na área específica de atuação. Destacam-se valores que promovem a exploração e o controle do meio social e meio ambiente, para que satisfaçam a organização e para que haja domínio do mercado. Organizações tendem a encorajar a autoafirmação ativa com o objetivo de dominar e mudar o ambiente natural e social, visando ao alcance de metas pessoais e do grupo. Nessas culturas, as organizações tendem a ser dinâmicas, competitivas e fortemente orientadas para a realização e o sucesso.

No lado oposto, os autores destacam que, no polo harmonia, estão os valores de proteção à natureza, cooperação etc. Empresas que valorizam a harmonia buscam lidar com a necessidade de relacionar-se com outras organizações por meio da colaboração. Organizações em que a harmonia é importante tendem a ser vistas holisticamente, como um sistema a ser integrado à sociedade, minimizando a competição. Gestores tendem a entender as implicações sociais e ambientais dos atos organizacionais e buscam formas não exploratórias de trabalhar em direção às metas organizacionais.

A relação entre as características do comportamento organizacional e os valores organizacionais, conforme modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000), é apresentado no QUADRO 1.

QUADRO 1 – Características do comportamento organizacional conforme os valores organizacionais

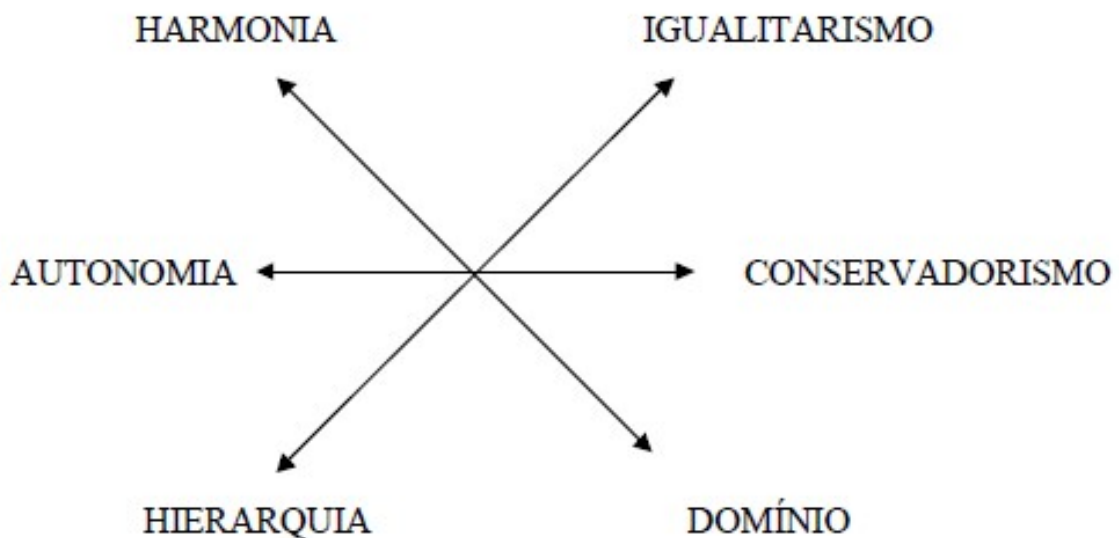
VALORES ORGANIZACIONAIS	CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
Autonomia	Valoriza tanto a autonomia intelectual, através da ênfase na autodeterminação (criatividade e curiosidade), quanto afetiva, através da prioridade dada à expressão da estimulação e do hedonismo (prazer e vida excitante), em seus trabalhadores, para perseguirem os seus próprios interesses.
Conservadorismo	Enfatiza a interdição de comportamentos que possam ameaçar as normas e as tradições. A iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas porque a ênfase é dada às tradições e à conservação do <i>status quo</i> , aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado.
Hierarquia	Prioriza os valores de autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão, como forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com a missão da mesma.
Igualitarismo	Prioriza os valores da justiça social, da igualdade, da responsabilidade e da equidade. Estrutura com poucos níveis de autoridade. Gerenciamento do tipo participativo.
Domínio	Refere-se ao controle e à exploração do ambiente físico e social para autoafirmação da organização, a fim de satisfazer os interesses da organização e dominar o mercado. Assinalada tendência ao sucesso, mesmo às custas de dimensões ecológicas do meio ambiente.
Harmonia	Predominam valores de proteção da natureza, de cooperação e de integração interorganizacional, que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações.

Fonte: CORSO *et al.*, 2008, p.4.



Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), a multiplicidade de valores existentes nas diversas organizações se estrutura em torno de poucas motivações. Dessa forma, os valores organizacionais podem ser classificados em seis tipos motivacionais definidos pelos polos dessas três dimensões (FIG.2). Esse foi o modelo utilizado para construção e validação do Inventário de Valores Organizacionais (IVO), no qual a ênfase de determinada organização em um polo é tipicamente acompanhada por uma desvalorização no polo oposto.

FIGURA 2 – Estrutura dos Valores Organizacionais



Fonte: TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.302.

Dessa forma, os autores propõem o estudo dos valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na empresa. A análise dos valores percebidos pelos empregados como sendo característicos da empresa fornece indícios sobre a forma como os objetivos gerais da instituição são captados por seus membros.

Para a elaboração do Inventário de Valores Organizacionais, Tamayo, Mendes e Paz (2000) integraram duas abordagens diferentes: a empírica e a teórica. Os itens que haviam sido levantados empiricamente por Tamayo e Gondim (1996) para a construção da Escala de Valores Organizacionais foram utilizados para esse novo instrumento, já que eles expressam adequadamente alguns dos construtos axiológicos que se pretendia medir.

O Inventário de Valores Organizacionais, de Tamayo, Mendes e Paz (2000), ficou constituído com 36 valores, em uma escala de 7 pontos (0 a 6). Para a validação do instrumento, os autores o aplicaram em uma amostra de 1010 empregados voluntários de

cinco organizações do Distrito Federal, com idade média de 38,82 anos (DP = 6,58), dos dois gêneros, sendo que 12% ocupavam o cargo de gerente e os outros, empregados.

O resultado da pesquisa demonstrou que é possível representar os valores organizacionais nas três dimensões postuladas, já que a distribuição dos valores no espaço multidimensional forma conjuntos que têm sentido psicológico e que expressam os polos ou fatores axiológicos postulados: hierarquia, igualitarismo, autonomia, conservação, domínio e harmonia. Essa distribuição está expressa na TAB.1.

TABELA 1 – Itens correspondentes a cada um dos tipos motivacionais

Tipos motivacionais	Itens
Autonomia	01, 03, 04, 05
Conservadorismo	02, 07, 08, 11, 16
Hierarquia	09,10,17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28
Igualitarismo	06,12, 13, 14, 15, 25, 26
Domínio	21, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36
Harmonia	29, 30

Fonte: TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.308.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), o instrumento foi válido para se inventariar os valores organizacionais em qualquer instituição, pois o coeficiente alpha resultante ficou maior que 0,70, sendo aceitável por diversos autores.

## 2.2 Cultura

O sistema de valores organizacionais constitui o núcleo da cultura organizacional (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), porém não pode ser confundido com a própria cultura da organização.

Como se refere Morgan (1996), as teorias sobre as organizações, como outras teorias sobre outros objetos sociais, têm geralmente subjacentes metáforas. As organizações têm sido vistas metaforicamente ora como máquinas (lembrem-se dos primeiros estudos no interior do paradigma da organização científica do trabalho), ora como organismos (metáfora subjacente às teorias sistêmicas sobre as organizações), ora como cérebros (teorias da decisão e do processamento da informação aplicadas às organizações) etc. Uma das metáforas hoje emergentes sobre as organizações as considera como culturas.

O conceito de cultura foi objeto de estudo inicialmente na área da Antropologia Social, no final do século XIX. Posteriormente, passou a ser abordado pela Sociologia e Psicologia. Tylor (1871) foi o primeiro a formular o conceito de cultura do ponto de vista antropológico e, com ele, as ideias evolucionistas a esse respeito. No entanto, Tylor (1871) afirma que ele formalizou uma ideia que vinha crescendo desde o iluminismo.

Cultura e civilização, tomadas em seu sentido mais vasto, são um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade. (TYLOR, 1871, *apud* LARAIA, 1986, p. 25).

De acordo com DaMatta (1987), a noção de “sobrevivência cultural” postulada pelas teorias evolucionistas reduz as diferenças culturais ao eixo do tempo, uma vez que o que acontece no presente é herança (em um sentido semelhante ao genético) do passado, ou seja, a sociedade na qual o indivíduo está inserido está precisamente em algum ponto da escala evolutiva, cujo final parece ser sempre representado por outra sociedade (paradigmática) situada no extremo final dessa escala. Na concepção dos evolucionistas, tudo muda, menos a sociedade no qual se encontra e da qual ele pode ver todo o passado estando fora dele.

As pesquisas sob essa concepção “se caracterizam por uma abordagem museográfica dos fatos culturais, reduzidos a traços colecionados e descritos em si mesmos sem que haja a compreensão do seu lugar em um sistema global” (CUCHE, 2002, p. 71). De acordo com DaMatta (1987), para os evolucionistas, a ideia de cultura é a de que ela é uma resposta adaptativa global aos desafios do ambiente.

O difusionismo cultural, também conhecido como historicismo e contemporâneo do evolucionismo, foi marcado por contrapor a teoria de ascendente cultural defendida pelos evolucionistas. O difusionismo cultural foi bastante importante no início do século XX por ser uma teoria alternativa da compreensão da diversidade cultural. Enquanto linha de pensamento antropológico, teve o seu apogeu durante os anos 1900 a 1930, especialmente por intermédio do difusionismo americano, cujo representante maior foi Franz Boas. Enquanto os antropólogos evolucionistas objetivavam o estudo da cultura universal, os difusionistas tinham como objetivo o estudo da diversidade cultural. Sobre as questões que envolviam a diferença entre cultura e raça, temas bastante discutidos pelos antropólogos da época, o difusionismo acreditava que a diferença fundamental entre os diversos grupos humanos não era de ordem racial, e, sim, cultural, ou seja, o relativismo cultural, além de ser um princípio metodológico, implicava também uma concepção relativista da cultura que representava,

senão, uma totalidade singular (CUCHE, 2002). Desse modo, um determinado costume somente pode ser explicado se relacionado ao seu contexto particular.

Como reação às teorias evolucionistas, o funcionalismo na antropologia constituiu-se, sobretudo, no conceito de Sobrevivência Cultural. Em alguma medida, pode-se afirmar que essas teorias constituem um avanço epistemológico em relação às anteriores (evolucionistas). De acordo com essas teorias, nada em uma sociedade pode ser visto como sobrevivência do passado. Segundo Mello (1987), o funcionalismo imprimiu ao estudo da antropologia uma nova orientação. Enquanto, para os evolucionistas, a preocupação era encontrar as origens de uma determinada cultura, para os funcionalistas, o que se buscava era explicar como funcionava a cultura em um dado momento, justificando a denominação utilizada de funcionalismo.

Portanto, cada cultura, enquanto um sistema, não mais poderia ser explicado pelas suas origens (evolucionismo), nem por um determinismo (difusionismo) histórico, mas na lógica do sistema em questão a ser examinado. Segundo Cuche (2002), contra o evolucionismo voltado para o futuro, contra o difusionismo voltado para o passado, o funcionalismo propõe estar centrado no presente.

Percebe-se que as várias acepções atribuídas ao conceito de cultura desde o início de sua utilização, no final do século XVII, fazem desse um conceito bastante complexo e pouco homogêneo no seu campo de origem – a Antropologia.

Pode-se entender que qualquer compreensão que se venha a empreender sobre a realidade de um grupo social particular deverá levar em consideração os aspectos históricos de sua formação.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), a Psicologia Organizacional dá grande importância ao estudo da cultura organizacional por considerar que ela é determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade da empresa. Ainda segundo os autores, toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios.

Dessa forma, segundo Tavares (2002), o ser humano, visto como um ser social que precisa de outros indivíduos para enfrentar as adversidades impostas pelo meio em que vive, encontra a necessidade de se organizar para viver em grupo. Desse modo, surgem inúmeros sistemas de símbolos, como crenças, valores, linguagens e tecnologias, que, transmitidos de geração em geração, norteiam todo o sentido da coletividade humana.

A sobrevivência e evolução da nossa espécie é melhor compreendida, quando pressupomos um processo conjunto de transformações da cultura/ biologia/ meio ambiente. Através do comportamento cultural, a espécie relaciona-se com o meio ambiente, e nesta ação modifica sua biologia, sua cultura e o próprio ambiente (TAVARES, 2002, p. 47).

Por meio da afirmação de Tavares (2002), nota-se que a noção de cultura está diretamente relacionada ao sentido de sobrevivência do ser humano. Sobre o que se encontra e se conclui no âmbito acadêmico, percebe-se, contudo, que, após confirmarem diferentes definições a respeito do termo em questão, os estudiosos do assunto conseguem definir traços e aspectos comuns da cultura. Dias (2003) afirma que todas concordam em três aspectos essenciais: 1º) a cultura é transmitida pela herança social, e não pela herança biológica; 2º) compreende a totalidade das criações humanas; 3º) é uma característica exclusiva das sociedades humanas, quer dizer, os animais irracionais são incapazes de criar cultura.

Nesse sentido, o ambiente cultural criado pelo homem nada mais é do que a forma encontrada por ele para interagir com o meio e com o grupo social no qual está inserido. É nesse ambiente cultural que se encontrarão os elementos básicos que constituem a cultura.

Segundo Schein (1985), a cultura pode ser entendida como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída dos aspectos da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos. Para ele, esses modelos mentais são incorporados e passam, assim, para o nível do inconsciente coletivo. É por esse inconsciente que, muitas vezes, procedimentos que não são explicáveis são aceitos como certos, sem questionamentos.

No mesmo entendimento, Pettigrew (1979) afirma que a cultura é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo, em um dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas suas próprias situações.

Dessa forma, a cultura organizacional pode ser entendida como um sistema de símbolos e significados criados e compartilhados pelos membros de uma organização (MOTTA, 1995).

A cultura, sendo um produto humano, encerra em si alguns elementos importantes que auxiliam em sua definição. Segundo Wood Jr. (1995, p.78), “a cultura organizacional está relacionada com valores, crenças, atitudes, comportamentos.”

Lado outro, Zago *et al.* (2004) afirmam que a cultura é formada pelos modelos mentais coletivos que foram construídos por meio da experiência e convivência comum dos membros de um grupo social e que dão configuração para sua interpretação e representação

de identidade. Para eles, a expressão da cultura é feita de forma dinâmica, por meio das atitudes e dos comportamentos de um determinado grupo social.

Morgan (1996) também acredita que a cultura é um fenômeno ativo e vivo, um processo contínuo de construção social da realidade, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos em que vivem.

De acordo com Freitas (1991), a cultura normalmente é associada a hábitos e comportamentos de um grupo ou um povo. Contudo, ainda segundo o autor, a partir da década de 1980, o termo começou, também, a ser associado ao ambiente empresarial em razão do surgimento de diversos programas de gestão implantados por japoneses em suas organizações.

Nesse sentido, Robbins (1996) acredita que tais mudanças fizeram com que o tema cultura sofresse uma valorização, sendo tratado como uma solução atraente, na qual se enfatizam ideias comuns, formas de pensar e maneiras de trabalhar, valores e padrões empresariais.

Segundo Hall (1978), a cultura possui três características específicas: não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e, de fato, determina os limites dos distintos grupos.

Nesse sentido, entende-se que cultura é um agrupamento complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Um somatório de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo, o que remete à cultura organizacional.

Diante disso, Dias (2003) ressalta que diferentes agrupamentos humanos que apresentam diferenças perceptíveis (podendo ser hábitos, costumes, linguagem etc.) formam um composto social homogêneo denominado subculturas. Ainda citando Dias (2003), podem-se encontrar inúmeras diferentes culturas dentro de cada subcultura, que, na realidade, são culturas que apresentam traços perfeitamente discerníveis dentro de uma cultura mais geral. Nessa busca por divisões e classificações de subculturas, chega-se ao subgrupo das organizações.

### **2.2.1 Cultura organizacional**

A definição de cultura organizacional que se tornou clássica foi a de Schein (2004, p.17), que apresenta a cultura organizacional como um “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna [...]”. Fleury (1996) incorporou uma dimensão política inerente à cultura organizacional, abordando a cultura organizacional como capaz de construir a identidade organizacional e agir como elemento de comunicação e consenso.

Há diversos fenômenos que moldam e influenciam as atitudes e os comportamentos dos integrantes da organização. A cultura organizacional caracteriza a atmosfera e os atributos que são exclusivos de uma organização específica, em termos de como ela lida com seus membros, objetivos e metas, e seu ambiente. Daft (1999) acredita que o conceito de cultura auxilia os gerentes a compreender os aspectos ocultos e complexos da vida organizacional.

Segundo Toledo e Milioni (1994), cultura organizacional é o conjunto de maneiras de ser da organização, de seus valores, de seus estilos de comportamento, enfim, daqueles valores e comportamentos que estão institucionalizados (formal e informalmente) em sua personalidade. Bowditch e Buono (1997) têm opinião semelhante e afirmam que a cultura organizacional se refere ao padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização e sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo.

As organizações têm culturas que dirigem a maneira como seus membros deveriam se comportar. Segundo Richter (2002), o tema cultura organizacional é uma questão recorrente no estudo do ambiente organizacional e, por tratar do comportamento humano nas organizações, acaba servindo como um fundamento explicativo das ações coletivas ou mesmo individuais que lá ocorrem.

Em cada organização, há sistemas ou padrões de valores, símbolos, mitos e práticas que se desenvolveram ao longo do tempo. Esses valores compartilhados determinam, em grande parte, o que os empregados veem e como eles respondem ao seu mundo. Para Richter (2002, p.31),

Outros aspectos da cultura organizacional podem ser identificados na própria rotina da organização, no significado dado para cada ato realizado. O fundamento do agir assim como as atitudes seriam calcados na interpretação que a pessoa faz do ambiente organizacional.

Para Dias (2003), a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum; ela oferece formas definidas de pensamentos, sentimento e reação que guiam as atividades dos participantes de uma organização.

Segundo Karlöf (1994), a interpretação aceita do conceito de cultura organizacional remete à vida interna de uma organização: seu modo de viver, pensar, agir e ser. Então, considera-se como as decisões são tomadas, como se premiam e punem os colaboradores, a comunicação interna da organização, a tolerância para com a imposição, incluindo-se também outros fenômenos, tais como a organização de atividades de lazer, atitudes diante da acumulação de símbolos de *status*, como automóveis, computadores pessoais etc. Karlöf (1994) cita ainda outros exemplos de fatores que influenciam a cultura organizacional: metas, ideais, ideias e valores vigentes, personalidades marcantes e modelos de papéis, normas e regulamentos e canais informais de comunicação.

Importante destacar que a cultura pode ser explicitada utilizando-se de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou ainda, de conjunto de políticas e normas da organização. Ressalta-se que, quando é explicitada a cultura de uma organização, tem-se a cultura oficial, que são valores e ideais estabelecidos pela alta administração, os quais podem coincidir ou não com o que é praticado. Para Lacombe e Heilborn (2003, p.357), “A redação de um credo pode ser útil. Ele deve ser suficientemente flexível para se ajustar às diversidades internas e suficientemente concreto para proporcionar os fundamentos éticos, bem como incluir todos os níveis e unidades da organização.” Ashley (2003) comenta que a organização socialmente responsável cultiva e pratica um conjunto de valores que podem ser explicitados em um código de ética, que forma a própria cultura interna e funciona como referência de ação para todos os dirigentes em suas transações.

Vemos, então, que as organizações passam a se destacar e se manter unidas quando desenvolvem uma cultura organizacional forte, que as identifique, mas que também seja flexível, de maneira que consiga se adequar às constantes mudanças.

Segundo Dias (2003), uma organização se mantém unida por meio da cultura organizacional, que expressa os valores ou ideais sociais e crenças que os membros da organização chegam a compartilhar, manifestados em elementos simbólicos, como mitos, rituais, histórias e uma linguagem específica.



Kotter (1994) chama a atenção para o fato de que, embora, em geral, refira-se à cultura organizacional no singular, todas as organizações têm múltiplas culturas, que costumam ser associadas a agrupamentos funcionais ou localizações geográficas diferentes. Mesmo dentro de uma unidade empresarial relativamente pequena, podem existir subculturas múltiplas e possivelmente conflitantes.

Em organizações geograficamente dispersas, podem existir diversas culturas diferentes, portanto, Kotter (1994) sugere que a cultura compartilhada por todos os grupos funcionais ou geográficos em uma mesma área da empresa possa ser conceituada como “cultura divisional”.

Segundo Kotter (1994), o nível mais visível da cultura organizacional é representado pelos padrões de comportamento e pelo estilo da organização. Outros autores, dentre os quais Schein (1991) e Maximiano (2002), denominam esse nível como o dos artefatos, os quais compreendem, além dos padrões de comportamento, a arquitetura, a utilização dos espaços, a maneira como as pessoas se vestem.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estrutura deste capítulo, que trata da metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, foi definida em três seções: procedimentos metodológicos da pesquisa, análise dos dados e, por fim, descrição do estudo de caso.

#### 3.1 Procedimentos metodológicos da pesquisa

O estudo foi desenvolvido considerando resultados da aplicação de questionários e realização de entrevistas, sendo a abordagem da pesquisa de natureza Quantitativa e Qualitativa. Tanto na aplicação dos questionários quanto nas entrevistas, foram utilizados dois grupos de trabalho: um composto por empregados não gestores e o outro composto por empregados gestores.

Para a aplicação dos questionários, foi utilizado um modelo já validado, o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), de Tamayo, Mendes e Paz (2000), conforme Anexo A. O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) associou as vantagens de uma estratégia empírica a uma teoria dos valores. Os autores basearam-se na estrutura dos valores culturais proposta por Schwartz (1992) e estudada em vários países. Dessa forma, a ideia básica de Tamayo, Mendes e Paz (2000) foi a utilização das dimensões culturais no estudo dos valores organizacionais, uma vez que as organizações são grupos que enfrentam dilemas semelhantes aos de qualquer sociedade.

Dessa forma, o Inventário de Valores Organizacionais se mostrou mais adequado para o alcance dos objetivos desta pesquisa por buscar avaliar a percepção dos empregados sobre os valores praticados (reais) na empresa, bem como os valores que os empregados desejam que a organização privilegie.

Na aplicação dos questionários, foram garantidos a confidencialidade e o anonimato dos participantes. O instrumento foi entregue pelo pesquisador, acompanhado das instruções para o preenchimento.

No que diz respeito à utilização dos questionários, a abordagem de pesquisa pode ser classificada como Quantitativa, pois teve emprego da quantificação na coleta e tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Esse método representa a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções na análise e interpretação, possibilitando

uma margem de segurança às inferências. É utilizado, com frequência, em estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como na investigação de casualidade entre fenômenos (RICHARDSON *et al.*, 1999). Destaca-se que a pesquisa quantitativa se baseia mais em elementos numéricos para garantir sua representatividade do que nos indivíduos que têm uma vinculação mais significativa com o problema a ser investigado.

Visando ao alcance dos objetivos traçados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas (cf. roteiro do Anexo II) com empregados não gestores e empregados gestores. Nesse caso, a abordagem de pesquisa foi Qualitativa, que se caracteriza pela busca da essência dos fenômenos, sendo fundamental considerar o contexto na interpretação dos fatos.

Em relação ao tipo de pesquisa, o trabalho se caracteriza como Descritivo. Na pesquisa Descritiva, o pesquisador precisa conhecer e interpretar a realidade sem interferir para modificá-la (CHURCHILL JR., 1987). Pode-se dizer que esse tipo de pesquisa é utilizado por pesquisadores interessados em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. A pesquisa descritiva expõe as características de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados ou fontes de evidências, tais como: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários por correio, ou pela internet, questionários pessoais e observação. Nesta pesquisa, os instrumentos utilizados foram questionários, entrevistas pessoais ou por telefone, observação e pesquisa bibliográfica.

No que diz respeito ao método, optou-se por desenvolver pesquisa com base em um estudo de caso. Um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Segundo Yin (2001) e Fachin (2001), o método de estudo do caso é um método para obter informações e estabelecer normas e procedimentos administrativos em uma organização e também para a realização de pesquisas em ciências administrativas. Pode-se definir resumidamente o estudo de caso como sendo uma pesquisa empírica que investiga um problema contemporâneo contido em um determinado contexto real, que possui muitas variáveis de influência, com muitas fontes de dados e de evidências de sua ocorrência.

### 3.2 Análise dos dados

Os dados obtidos na aplicação dos questionários foram submetidos à análise, utilizando procedimentos e programas estatísticos, possibilitando comparação de resultados dos dois grupos mencionados anteriormente, a fim de atender aos objetivos desta pesquisa.

Para avaliar como se comportam os fatores das seis dimensões do modelo de Inventário de Valores Organizacionais (IVO), foi utilizada a metodologia de análise fatorial. A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas para condensar e/ou resumir a informação contida em um certo número de variáveis originais. Com isso, é possível obter um menor número de novas dimensões ou fatores, com perda mínima de informação. A análise fatorial fornece instrumentos para analisar a estrutura das inter-relações (correlações) entre um elevado número de variáveis (por exemplo: resultados de testes, itens, respostas a questionários), definindo conjuntos de variáveis que estão altamente correlacionadas (fatores). Esses grupos de variáveis (fatores) representam dimensões subjacentes nos dados.

É importante salientar que a utilização da análise fatorial requer a realização de um teste de adequação da amostra (KMO), bem como o teste de esfericidade de Bartlett. A medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é uma medida de Adequação da Amostra. Valores baixos da estatística KMO indicam que a correlação entre os pares de variáveis não pode ser explicada por outras variáveis e que o emprego da análise fatorial não é recomendável. Um valor do KMO igual ou superior a 0,5 é suficiente para afirmar que a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicada por outras variáveis (MALHOTRA, 2001). A análise dos resultados dos questionários aplicados aponta que os valores de KMO encontrados indicam adequação da amostra para utilização da análise fatorial (TAB.8 e TAB.9).

O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na população. A hipótese básica diz que a matriz de correlação da população é uma matriz identidade, o que indica que o modelo fatorial é inapropriado. Os resultados do teste de Bartlett para o presente estudo – demonstrados no próximo capítulo – apontam que existe uma correlação significativa entre as variáveis que compõem o construto, já que o valor  $p$  encontrado é inferior a 0,05. Os valores  $p$  indicam a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando essa é verdadeira com base na amostra.

Como todos os itens foram mensurados em uma escala de 0 a 6, ter o escore fatorial na mesma escala de seus indicadores facilita a interpretação dos resultados. Para tanto, transformaram-se os escores padronizados (análise fatorial) de cada dimensão do modelo para

a escala dos itens. Tal procedimento foi formalizado por Fornell *et al.* (1996) e detalhado por Tenenhaus *et al.* (2005).

Os escores padronizados foram calculados tendo com base em uma matriz, denominada *Component Score Coefficient Matrix*, que apresenta os coeficientes estimados da análise fatorial. Calculou-se, então, o desvio padrão de cada variável que compõe o fator; em seguida, dividiram-se os valores obtidos na *Component Score Coefficient Matrix* de cada variável pelo seu desvio padrão. O resultado obtido foi dividido pela soma do produto resultante de todas as variáveis da dimensão. Ao final, o valor de cada variável foi multiplicado pelo coeficiente obtido. Como esses coeficientes possuem soma igual a 1, eles foram transformados em percentuais, indicando o peso de cada item na composição da dimensão.

Como já descrito anteriormente, conforme o modelo estudado de Tamayo, Mendes e Paz (2000), a escala utilizada varia de 0 a 6 para analisar cada fator, sendo 0 menos importante e 6 mais importante. Para análise e comparações entre as dimensões, utilizou-se do escore não padronizado médio para representação de cada dimensão, sendo importante ressaltar que esse escore médio, quando representado apenas por um número como aproximação de um parâmetro populacional, pode ser denominado de estimativa pontual.

Uma estimativa pontual não leva em consideração o erro amostral nem o desvio padrão associado à distribuição de probabilidade, e, por esse motivo, trabalha-se com o intervalo de confiança. Intervalos de confiança estão associados a um grau de confiança que é uma medida da certeza de que o intervalo contém o verdadeiro valor da média populacional.

Realizou-se a interpretação do intervalo de confiança com base no centro da escala utilizada (como a escala é de 0 a 6, o centro é o ponto 3,0). Nesse sentido, as avaliações das dimensões obtidas poderão ser classificadas segundo os critérios apresentados no QUADRO 2.

QUADRO 2 – Interpretação do intervalo de confiança

Interpretação do intervalo de confiança	Avaliação
Limite superior abaixo de 3,0	Negativa
Limite inferior abaixo de 3,0 e superior acima de 3,0	Neutra
Limite inferior acima de 3,0	Positiva

Fonte: Dados da pesquisa.

Para avaliação de existência de diferença significativa entre indivíduos gestores e não gestores, utilizou-se do teste *T* de *Student* para amostras independentes. Tal teste visa a

avaliar a existência de diferença entre as médias de dois grupos por meio das hipóteses a seguir:

- H0: não existe diferença entre as médias dos dois grupos;
- H1: existe diferença entre as médias dos dois grupos.

Para avaliação do teste, é encontrado o valor  $p$  que indica a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando essa é verdadeira com base na amostra (Erro tipo I).

O teste *T de Student* leva em consideração para seu cálculo a variância amostral  $s^2$  como estimativa da variância populacional. A função de densidade de probabilidade da distribuição *T* possui uma forma similar à da distribuição normal e, quando a amostra possui tamanho superior a 30, essa se aproxima da distribuição normal.

Para a análise das informações das entrevistas, foi adotada a metodologia de Análise de Conteúdo, que, segundo Bardin (1977), é o conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A Análise de Conteúdo é dividida em três fases, como alerta Bardin (2004). Na primeira fase, chamada de Pré-análise, será organizado o esquema de trabalho a ser seguido. Na fase seguinte, conhecida como Exploração do Material, o material coletado será analisado, a fim de possibilitar a elaboração de categorias. Na última fase, chamada de Tratamento dos Resultados e Interpretação, as respostas serão categorizadas para finalmente tornar os dados brutos significativos. Vale destacar que a metodologia de Análise de Conteúdo possui limitações, sendo que o tratamento dos dados pode sofrer influências pela interpretação do pesquisador. Ressalta-se, contudo, que não existe neutralidade científica.

#### 4 ANÁLISE DO CONTEXTO

A pesquisa foi aplicada no escritório administrativo do Brasil da maior empresa siderúrgica multinacional, com um universo aproximado de 330 empregados (gestores e não gestores). A empresa, que atualmente é a maior produtora mundial de aço, está presente em mais de 60 países e prioriza a qualidade, a sustentabilidade e a liderança para consolidar sua participação nos principais mercados de aço, além de atuar nos campos da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação tecnológica. As informações descritas foram retiradas do portal da internet da empresa, entrevistas e relatórios da empresa.

A empresa estudada possui plantas industriais em mais de 20 países, que são responsáveis pela fabricação de, aproximadamente, 6% de toda a produção mundial de aço bruto. Características como inovação, leveza, versatilidade, durabilidade e reciclagem do aço estão em sintonia com as melhores práticas de gestão ambiental e de acordo com as normas internacionais de qualidade.

Ações de sustentabilidade da empresa englobam as áreas de educação, cidadania, cultura, saúde, qualidade de vida, meio ambiente e infraestrutura urbana. No ambiente interno, a segurança é prioridade, e as plantas industriais trabalham em consonância com as diretrizes mundiais para atingir a meta Zero Acidente. Saúde e Segurança são prioridades fundamentais e intrínsecas à empresa. Por isso, a organização possui estruturas que garantem a integridade física e mental dos empregados, estimulando-os a refletir e a tomar atitudes que previnam acidentes e transtornos à saúde. A prioridade é manter a saúde dos empregados, envolvendo-os na meta de zerar o número de acidentes e lesões.

A empresa reconhece que possui responsabilidade significativa no combate às mudanças climáticas globais, desempenhando papel de líder dentro dos esforços da indústria para desenvolver tecnologias em siderurgia e está ativamente pesquisando e desenvolvendo tecnologias e soluções em aço para o alcance desse objetivo.

Por meio de seus valores organizacionais, a empresa se compromete a operar de forma responsável, respeitando a saúde, a segurança e o bem-estar de seus empregados, terceiros e das comunidades em que atua. Também é comprometida com a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos finitos.

A empresa investe continuamente no potencial das pessoas para transformar o amanhã. Como agentes de sua cadeia de valor, a empresa acredita que são elas que

determinam as novas fronteiras do aço seguro e sustentável e o comprometimento de todo o Grupo com o Planeta.

A empresa acredita que a Política de Recursos Humanos deve inspirar o desenvolvimento dos empregados, impulsionar resultados do negócio e promover a integração das unidades de negócios como partes de uma empresa global única, que respeita leis e práticas locais.

Dessa forma, o estímulo ao desenvolvimento profissional é constante e visa a melhorar a qualidade de vida e reforçar a identificação e o comprometimento dos profissionais com a empresa. Cada gestor tem a responsabilidade de desenvolver, treinar e inspirar sua equipe. As lideranças contam com o suporte de programas estruturados para serem capazes de estabelecer metas coletivas e individuais, conduzir *feedbacks* e *coaching*, e proporcionar oportunidades de carreira.

Com o objetivo de criar um ambiente de trabalho transparente e dinâmico, a empresa prioriza a oportunidade interna de movimentação e a mobilidade. Antes de qualquer recrutamento externo, são priorizadas as candidaturas do pessoal interno local que atenda aos requisitos do cargo em relação aos candidatos externos. A empresa se empenha em assegurar que cada candidato seja tratado com equidade e dignidade, apoiando a diversidade, não tolerando nenhuma prática discriminatória baseada em raça, cor, sexo, idade, religião, origem étnica ou nacional, eficiência ou qualquer outra base ilegal.

Na condução das melhores práticas de gestão e responsabilidade empresarial, a empresa acredita que são fundamentais o respeito à individualidade, a valorização pessoal e profissional, a promoção do bem-estar econômico e social, a inovação tecnológica, a preservação dos recursos naturais e o estreito relacionamento com empregados e demais *stakeholders*. Por isso, a empresa é tida como referência em clima organizacional, sendo considerada uma das melhores empresas para se trabalhar no país.

Nos últimos anos, a empresa passou por inúmeras transformações, seja por adaptações de mercado, seja por processos mundiais e nacionais de fusão. Em cada um desses processos, foram observados a construção e o desenho de uma nova empresa, com uma nova filosofia de trabalho, valores e diretrizes bem distantes.

Do ponto de vista econômico, nos últimos anos, a conjuntura econômica internacional trouxe adversidades, com o prolongamento do cenário de excedente de capacidade mundial de aço e de restrições nas economias em crise, o que impactou fortemente a empresa.



A organização acredita que, com uma forte atuação em iniciativas baseadas em seus valores, poderá reverter o contexto econômico desfavorável da siderurgia mundial e alcançar seu objetivo de ser a empresa siderúrgica mais admirada do mundo.

A empresa adota mundialmente três valores: Sustentabilidade, Qualidade e Liderança. Eles foram estabelecidos em 2007, durante a última reestruturação societária, sendo o resultado de contribuições dos empregados, consolidadas pelos principais executivos do Grupo. Esses direcionadores são difundidos entre os empregados por meio de programas de treinamento e capacitação, além de peças de comunicação.

A empresa estudada adota oficialmente três valores organizacionais: Sustentabilidade, Qualidade e Liderança. A organização entende que Sustentabilidade é o compromisso com o mundo que a rodeia e que está além dos aspectos básicos, levando em consideração, inclusive, as necessidades das pessoas e das comunidades nas quais opera. Essa abordagem de longo prazo constitui o eixo central da sua filosofia de negócios da organização.

Os objetivos da empresa superam os limites do presente para vislumbrar como será a produção de aço no futuro. Para tanto, a organização acredita que a qualidade de seus produtos depende da qualidade de suas pessoas. Por isso, o objetivo da organização é atrair e fomentar o desenvolvimento dos melhores talentos, a fim de oferecer soluções de qualidade superior a seus clientes.

A visão de futuro da organização está baseada também no empreendedorismo. Esse espírito empreendedor a levou à vanguarda da indústria siderúrgica, buscando sempre ir além do que o mundo espera da indústria do aço.

A governança corporativa das unidades brasileiras tem como diretriz desenvolver estratégias para fornecer sempre ao mercado aço de qualidade, estimular o avanço socioeconômico das regiões em que opera e o desenvolvimento das comunidades em seu entorno, além de reduzir os impactos ambientais em toda a sua cadeia produtiva. A estrutura no Brasil segue os mesmos fundamentos e premissas do Grupo em âmbito mundial.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

A estrutura deste capítulo, que trata da apresentação dos resultados conseguidos por meio da pesquisa e de sua posterior análise para concluir os objetivos do estudo, foi definida em duas seções: a primeira trata dos resultados da aplicação dos questionários, e a segunda, das entrevistas realizadas.

### 5.1 Resultados dos questionários (Inventário de Valores Organizacionais - IVO)

Os resultados a seguir, de acordo com os objetivos da pesquisa, buscam identificar os principais valores organizacionais na percepção dos empregados da empresa estudada e as diferenças de percepções entre gestores e não gestores. Inicialmente, serão apresentados os dados identificados (conforme IVO) e que caracterizam a amostra.

A TAB.2 apresenta a distribuição dos respondentes por gênero, e, como é comum em uma empresa siderúrgica, a maioria dos respondentes são homens (61,7%), sendo 38,3% do gênero feminino.

TABELA 2 – Gênero

	Frequência	Percentual
Masculino	66	61,7%
Feminino	41	38,3%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB.3 demonstra o grau de escolaridade dos respondentes. Por se tratar de uma empresa que incentiva o desenvolvimento e a formação de seus empregados, além de a amostra da pesquisa ser restrita à unidade administrativa da empresa, que é o núcleo do poder, destaca-se um grande contingente de empregados com escolaridade elevada.

TABELA 3 – Grau de Escolaridade

	Frequência	Percentual
Ensino Médio	2	1,9%
Graduação	21	19,6%
Pós-Graduação	84	78,5%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Na empresa estudada, a idade média da amostra corresponde a 39 anos (conforme TAB.4), refletindo uma situação comum no segmento, no qual a rotatividade é geralmente baixa, sendo a primeira e única empresa de muitos empregados. Ao se analisar o tempo de empresa (TAB.5), confirma-se tal conclusão, uma vez que quase 30% dos empregados estão há mais de 20 anos na empresa.

Essas informações são importantes para o presente estudo, tendo em vista que os empregados, com o passar do tempo, tendem a ter uma forte integração com a empresa.

TABELA 4 – Faixa Etária

	Frequência	Percentual
20 – 25 anos	6	5,6%
26 – 30 anos	17	15,9%
31 – 35 anos	26	24,3%
36 – 40 anos	14	13,1%
41 – 45 anos	17	15,9%
46 – 50 anos	12	11,2%
51 – 55 anos	11	10,3%
56 – 60 anos	4	3,7%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0%</b>
Média	39 anos	

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 5 – Tempo de empresa

	Frequência	Percentual
1 a 3 anos	14	13,1%
4 a 6 anos	20	18,7%
7 a 9 anos	19	17,8%
10 a 12 anos	12	11,2%
13 a 16 anos	8	7,5%
17 a 19 anos	5	4,7%
20 ou mais anos	29	27,1%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0%</b>
Média	13 anos	

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB.6 apresenta a distribuição dos respondentes por função na empresa (gestor ou não gestor), e, como é comum, a quantidade de não gestores é maior que a de gestores. No entanto, buscou-se constituir uma amostra com uma representatividade de gestores suficiente para análise e conclusão dos resultados.

TABELA 6 – Função

	Frequência	Percentual
Gestor - Gerente Geral	3	2,8%
Gestor - Gerente ou Gerente de Área	25	23,4%
Não gestor	79	73,8%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB.7 apresenta a distribuição dos respondentes por religião e demonstra que a Católica é a preponderante na amostra estudada, com 71,7% de incidência.

TABELA 7 – Religião

	Frequência	Percentual
Católica	76	71,7%
Espírita	9	8,5%
Evangélica	7	6,6%
Outra	14	13,2%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados de cada dimensão do modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000) serão apresentados nas tabelas de 8 a 19, considerando o estado Real e o estado Desejável.

Os resultados relativos à dimensão **Autonomia** estão apresentados nas TAB.8 (estado Real) e 9 (estado Desejável). Destaca-se que, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), Autonomia significa a importância atribuída pela organização à busca de inovação, de criatividade e da independência na execução do trabalho.

Ao analisar os resultados, é possível constatar que, na percepção dos empregados, a capacidade de inovar tem o maior peso na dimensão Autonomia, tanto no estado Real como no Desejável. As constantes transformações e processos de fusões que a organização vem enfrentando nos últimos anos, descritos anteriormente, podem explicar tal percepção. Outro ponto que pode contribuir na análise são as dificuldades econômicas que o setor siderúrgico vem passando, forçando a empresa a acelerar algumas medidas e a promover mudanças, muitas delas, radicais.

Outro fator a ser observado é a abertura para expor sugestões e opiniões, já que, no estado Real, o fator apresentou percentual de 19,2% em relação ao total da dimensão e, no estado Desejável, 25,5%, o que demonstra desejo maior dos empregados para exporem suas ideias.

Para os demais itens, introdução de novidades no trabalho e busca constante de informação e novidades, não foram observadas grandes variações entre o estado Real e o Desejável.

TABELA 8 – Coeficientes fatoriais – Autonomia – **Real**

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados (%)	Peso na composição da dimensão
Capacidade de inovar na organização	0,323	0,983	0,328	0,299	29,9%
Introdução de novidades no trabalho	0,352	1,209	0,291	0,265	26,5%
Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0,271	1,285	0,211	0,192	19,2%
Busca constante de informação e novidades	0,321	1,198	0,268	0,244	24,4%
<b>Total</b>	–	–	<b>1,098</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
KMO = 0,742 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000					

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 9 – Coeficientes fatoriais – Autonomia – **Desejável**

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados	Peso na composição da dimensão
Capacidade de inovar na organização	0,375	0,891	0,421	0,264	26,4%
Introdução de novidades no trabalho	0,381	0,984	0,388	0,243	24,3%
Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0,312	0,766	0,407	0,255	25,5%
Busca constante de informação e novidades	0,292	0,770	0,380	0,238	23,8%
<b>Total</b>	–	–	<b>1,595</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
KMO = 0,720 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000					

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados relativos à dimensão **Conservadorismo** estão apresentados nas TAB.10 (estado Real) e 11 (estado Desejável). Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), o fator Conservadorismo corresponde à ênfase dada pela empresa à interdependência dos membros da organização e ao alcance de metas compartilhadas.

Nos resultados da dimensão, destaca-se a capacidade de exercitar a tarefa sem supervisão constante, que se reduziu drasticamente do estado Real para o Desejável, 18,7% para 7,2%, respectivamente.

Outro ponto de destaque diz respeito ao clima amistoso de trabalho entre os empregados, cujos resultados apresentaram percentuais elevados tanto no estado Real (24,7%) como no Desejável (24,2%). Entretanto, ao se analisar o fator relacionado à ajuda mútua, ficou constatado uma discrepância entre o estado Real e o Desejável, cujos percentuais passaram de 19,7% para 26,8%, respectivamente.

O fator relacionado à segurança de pessoas e bens apontou percentual maior no estado Desejável (26,7%) do que no estado Real (20%), revelando um desejo dos empregados de se sentirem mais seguros. Tal resultado pode ter sido impactado pelas constantes transformações pelas quais a organização vem passando, já descritas anteriormente.

Uma questão que também merece destaque está relacionada à fidelização dos empregados, na qual os resultados relativos ao estado Real (17%) foram superiores ao estado Desejável (15%). Nesse item, percebem-se resultados, no estado Real, bastante pulverizados, com desvio padrão elevado (1,369).

TABELA 10 – Coeficientes fatoriais – Conservadorismo – Real

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados – ajustados	Peso na composição da dimensão
Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0,268	1,211	0,221	0,187	18,7%
Fidelidade à organização	0,274	1,369	0,200	0,170	17,0%
Segurança de pessoas e bens	0,238	1,011	0,236	0,200	20,0%
Clima de ajuda mútua	0,284	1,223	0,232	0,197	19,7%
Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0,312	1,068	0,292	0,247	24,7%
<b>Total</b>	–	–	<b>1,182</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>

KMO = 0,792 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 11 – Coeficientes fatoriais – Conservadorismo – **Desejável**

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados	Peso na composição da dimensão
Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0,114	0,984	0,116	0,072	7,2%
Fidelidade à organização	0,234	0,966	0,242	0,150	15,0%
Segurança de pessoas e bens	0,345	0,800	0,431	0,267	26,7%
Clima de ajuda mútua	0,358	0,827	0,432	0,268	26,8%
Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0,339	0,868	0,391	0,242	24,2%
<b>Total</b>	–	–	<b>1,612</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
KMO = 0,711 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000					

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados relativos à dimensão **Hierarquia** estão apresentados nas TAB.12 (estado Real) e 13 (estado Desejável). Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), Hierarquia corresponde à relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder na organização.

Os resultados de cada fator que compõe essa dimensão não apresentaram variações expressivas entre os estados Real e Desejável. Exemplo disso é o item respeito aos níveis de autoridade, com percentuais de 9,3% no estado Real e 9,6% no estado Desejável.

Contudo, destaca-se o item relativo ao respeito às pessoas com cargo de chefia, que teve o percentual no estado Desejável (11,2%) menor que no estado Real (13,2%). No que se refere à tradição de respeito às ordens, percebe-se também queda dos percentuais do estado Real (10,3%) para o estado Desejável (9,1%).

Outro fator que merece destaque é o respeito a regras e normas estabelecidas pela organização, que passou de 12,3% no estado Real para 9,6% no estado Desejável. Avaliação similar teve o fator acompanhamentos e avaliação contínuos das tarefas, que passou de 10,5% no estado Real para 7,7% no estado Desejável.

Embora não sendo muito representativo para compor a dimensão Hierarquia, percebe-se um desejo dos empregados em preservar os costumes vigentes da organização, cuja avaliação no estado Real foi de 6,5% e no estado Desejável, 7,6%.

O percentual do item relacionado ao controle do serviço executado apresentou um aumento no estado Desejável (10,9%) em relação ao estado Real (9,1%). Com relação à

preocupação com o cumprimento de horários e compromissos, foi avaliado no estado Desejável com percentual superior ao estado Real, 10,4% e 9,3%, respectivamente.

Os itens relacionados à proteção do meio ambiente e à utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente apresentaram percentuais maiores no estado Desejável (12,7% e 11,2%, respectivamente) em relação ao estado Real (10,1% e 9,5%, respectivamente).

TABELA 12 – Coeficientes fatoriais – Hierarquia – Real

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados	Peso na composição da dimensão
Preservação de costumes vigentes da organização	0,123	1,348	0,091	0,065	6,5%
Tradição de respeito às ordens	0,151	1,049	0,144	0,103	10,3%
Respeito às pessoas com cargo de chefia	0,193	1,043	0,185	0,132	13,2%
Respeito a regras e normas estabelecidas pela organização	0,193	1,120	0,172	0,123	12,3%
Controle do serviço executado	0,156	1,229	0,127	0,091	9,1%
Respeito aos níveis de autoridade	0,147	1,134	0,130	0,093	9,3%
Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0,161	1,243	0,130	0,093	9,3%
Acompanhamentos e avaliação contínuos das tarefas	0,171	1,162	0,147	0,105	10,5%
Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0,146	1,095	0,133	0,095	9,5%
Proteção ao meio ambiente	0,153	1,082	0,141	0,101	10,1%
<b>Total</b>	–	–	<b>1,400</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>

KMO = 0,770 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000

Fonte: Dados da pesquisa.



TABELA 13 – Coeficientes fatoriais – Hierarquia – **Desejável**

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados	Peso na composição da dimensão
Preservação de costumes vigentes da organização	0,121	1,073	0,113	0,076	7,6%
Tradição de respeito às ordens	0,148	1,095	0,135	0,091	9,1%
Respeito às pessoas com cargo de chefia.	0,185	1,114	0,166	0,112	11,2%
Respeito a regras e normas estabelecidas pela organização	0,142	0,998	0,143	0,096	9,6%
Controle do serviço executado	0,170	1,045	0,162	0,109	10,9%
Respeito aos níveis de autoridade	0,151	1,055	0,143	0,096	9,6%
Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0,162	1,051	0,155	0,104	10,4%
Acompanhamentos e avaliação contínuos das tarefas	0,121	1,059	0,115	0,077	7,7%
Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0,146	0,872	0,167	0,112	11,2%
Proteção ao meio ambiente	0,146	0,767	0,190	0,127	12,7%
<b>Total</b>	–	–	<b>1,489</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
KMO = 0,788 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000					

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados relativos à dimensão **Igualitarismo** estão apresentados nas Tab.14 (estado Real) e 15 (estado Desejável). Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), Igualitarismo corresponde à procura efetiva pela empresa do bem-estar de todos os seus membros e da participação (deles) nos processos decisórios.

Analisando os resultados dessa dimensão, pode-se verificar uma variação expressiva entre o estado Real e o Desejável nos itens relacionados à meritocracia, que diz respeito ao tratamento proporcional ao mérito (estado Real 14,1% e Desejável 12,9%) e à oportunidade igual para todos (estado Real 14,7% e Desejável 11,5%). Merece destaque a pulverização dos resultados no estado Real, com desvio padrão elevado de 1,325 para o fator tratamento proporcional ao mérito e 1,223 para o item oportunidade iguais para todos os empregados.

Outro ponto relevante e que merece destaque está relacionado à capacidade de a empresa se relacionar com outras organizações, que apresentou percentual no estado Real de 12,9% e no estado Desejável de 16,6%.

Os demais itens que compõem a dimensão apresentaram percentuais bastante próximos entre estado Real e Desejável. Tais fatores dizem respeito à continuidade de políticas e projetos organizacionais (estado Real 15,1% e Desejável 15,6%), à distribuição de poder pelos diversos níveis (estado Real 13,1% e Desejável 14,1%), à imparcialidade nas decisões administrativas (estado Real 15,3% e Desejável 16%) e à complementariedade de papéis entre organizações (estado Real 14,8% e Desejável 13,4%).

TABELA 14 – Coeficientes fatoriais – Igualitarismo – Real

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados	Peso na composição da dimensão
Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0,219	1,269	0,172	0,151	15,1%
Distribuição de poder pelos diversos níveis	0,183	1,224	0,150	0,131	13,1%
Tratamento proporcional ao mérito	0,213	1,325	0,161	0,141	14,1%
Oportunidades iguais para todos os empregados	0,205	1,223	0,167	0,147	14,7%
Imparcialidade nas decisões administrativas	0,214	1,227	0,174	0,153	15,3%
Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0,176	1,193	0,148	0,129	12,9%
Complementariedade de papéis entre organizações	0,188	1,111	0,169	0,148	14,8%
<b>Total</b>	–	–	<b>1,141</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
	KMO = 0,821 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000				

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 15 – Coeficientes fatoriais – Igualitarismo – Desejável

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados – ajustados	Peso na composição da dimensão
Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0,222	0,775	0,286	0,156	15,6%
Distribuição de poder pelos diversos níveis	0,247	0,959	0,257	0,141	14,1%
Tratamento proporcional ao mérito	0,232	0,981	0,236	0,129	12,9%
Oportunidades iguais para todos os empregados	0,204	0,969	0,211	0,115	11,5%
Imparcialidade nas decisões administrativas	0,284	0,969	0,292	0,160	16,0%
Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0,288	0,949	0,303	0,166	16,6%
Complementariedade de papéis entre organizações	0,274	1,121	0,245	0,134	13,4%
<b>Total</b>	–	–	<b>1,830</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
KMO = 0,595 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000					

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados relativos à dimensão **Domínio** estão apresentados nas TAB.16 (estado Real) e 17 (estado Desejável). Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), a dimensão Domínio refere-se à importância dada, pela empresa, a sua capacidade de influenciar as pessoas e de manter as crenças e os valores organizacionais.

Ao se compararem os resultados do estado Real e do estado Desejável, percebe-se que os fatores que compõem a dimensão Domínio foram os que apresentaram as maiores disparidades. Nesse sentido, destaca-se o item referente à manutenção da superioridade no mercado, sendo o estado Real (16,7%) inferior ao estado Desejável (24,1%). Destaca-se, também o fator que diz respeito à busca por melhor posição no mercado, que passou de 10,4% no estado Real para 13,1% no estado Desejável.

Outro fator de destaque é a preocupação com produção e serviços que variou de 19,2% no estado Real para 11% no estado Desejável. Tal variação foi percebida no item conquista de clientes, que oscilou de 17,6% no estado Real para 11% no estado Desejável, e no item que diz respeito às ações arrojadas em relação a outras empresas, que passou de 11,6% no estado Real para 8,9% no estado Desejável.

Apesar de inexpressivo para a composição da dimensão, o item relacionado a dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos apresentou uma variação entre o estado Real (1,3%) e o estado Desejável (4,7%).

Os demais fatores dessa dimensão apresentaram percentuais próximos entre o estado Real e o Desejável, sendo que deles são referentes à capacidade de influenciar pessoas na organização (estado Real 9,3% e Desejável 9,4%) e ao êxito nos empreendimentos organizacionais (estado Real 16,4% e Desejável 17,9%).

TABELA 16 – Coeficientes fatoriais – Domínio – Real

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados	Peso na composição da dimensão
Capacidade de influenciar pessoas na organização	0,209	1,117	0,187	0,093	9,3%
Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	-0,032	1,192	-0,027	-0,013	1,3%
Busca de melhor posição no mercado	0,194	0,930	0,209	0,104	10,4%
Conquista de clientes	0,290	0,819	0,354	0,176	17,6%
Manutenção da superioridade no mercado	0,264	0,787	0,335	0,167	16,7%
Preocupação com produção e serviços	0,308	0,799	0,386	0,192	19,2%
Êxitos nos empreendimentos organizacionais	0,295	0,894	0,330	0,164	16,4%
Agir de forma arrojada em relação a outras empresas	0,199	0,855	0,233	0,116	11,6%
<b>Total</b>	–	–	<b>2,007</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
KMO = 0,679 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000					

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 17 – Coeficientes fatoriais – Domínio – **Desejável**

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados	Peso na composição da dimensão
Capacidade de influenciar pessoas na organização	0,257	0,947	0,272	0,094	9,4%
Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	0,177	1,315	0,134	0,047	4,7%
Busca de melhor posição no mercado	0,249	0,661	0,377	0,131	13,1%
Conquista de clientes	0,203	0,638	0,317	0,110	11,0%
Manutenção da superioridade no mercado	0,463	0,667	0,694	0,241	24,1%
Preocupação com produção e serviços	0,185	0,587	0,316	0,110	11,0%
Êxitos nos empreendimentos organizacionais	0,263	0,510	0,516	0,179	17,9%
Agir de forma arrojada em relação a outras empresas	0,303	1,188	0,255	0,089	8,9%
<b>Total</b>	–	–	<b>2,881</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
	KMO = 0,547 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000				

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados relativos à dimensão **Harmonia** estão apresentados nas TAB.18 (estado Real) e 19 (estado Desejável). Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), o fator Harmonia indica a procura, pela empresa, de complementaridade organizacional junto ao mercado no qual atua.

Pode-se verificar que os fatores que compõem essa dimensão não apresentaram variações muito expressivas entre o estado Real e o Desejável. O fator referente à atuação conjunta com outras empresas variou de 54,2% no estado Real para 51% no estado Desejável.

Simultaneamente, o fator que diz respeito ao intercâmbio com outras organizações oscilou de 45,8% no estado Real para 49% no estado Desejável. Nesse item, percebem-se resultados, no estado Real, bastante pulverizados, com desvio padrão elevado (1,297).

TABELA 18 – Coeficientes fatoriais – Harmonia – **Real**

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados	Peso na composição da dimensão
Intercâmbio com outras organizações	0,548	1,297	0,423	0,458	45,8%
Atuação conjunta com outras empresas	0,548	1,095	0,501	0,542	54,2%
<b>Total</b>	–	–	<b>0,923</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
KMO = 0,500 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000					

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 19 – Coeficientes fatoriais – Harmonia – **Desejável**

Item	Coeficiente para escores padronizados	Desvio Padrão	Coeficiente para escores não normalizados - sem ajuste	Coeficiente para escores não normalizados - ajustados	Peso na composição da dimensão
Intercâmbio com outras organizações	0,542	0,977	0,555	0,490	49,0%
Atuação conjunta com outras empresas	0,542	0,938	0,578	0,510	51,0%
<b>Total</b>	---	---	<b>1,133</b>	<b>1,000</b>	<b>100,0%</b>
KMO = 0,500 e Teste de esfericidade de Bartlett = 0,000					

Fonte: Dados da pesquisa.

Para analisar e comparar as dimensões, foi utilizado o método de estatística descritiva, conforme detalhado anteriormente. As estatísticas descritivas resultantes da avaliação do estado Real são apresentadas na TAb.20. Como pode ser observado, todas as dimensões apresentaram avaliação positiva (média acima 3,0). As dimensões que apresentaram resultados mais altos na organização foram Hierarquia, com escore médio de 4,4, Conservadorismo, com escore médio de 4,1, e Domínio, com escore médio de 3,9.

TABELA 20 – Estatísticas descritivas – Dimensões – **Estado Real**

Dimensões	N	Mínimo	Máximo	Intervalo de Confiança de 95% para o escore médio			Desvio padrão
				Límite Inferior	Escore Médio	Límite Superior	
Autonomia	107	1,5	6,3	3,5	3,7	3,8	0,9
Conservadorismo	107	1,8	6,1	3,9	4,1	4,3	0,9
Hierarquia	107	2,7	5,9	4,2	4,4	4,5	0,7
Igualitarismo	107	1,4	7,9	3,3	3,5	3,7	1,0
Domínio	107	2,4	5,2	3,8	3,9	4,0	0,5
Harmonia	107	1,0	10,0	3,2	3,5	3,7	1,4

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos resultados possibilita caracterizar a organização em estudo como Conservadora, Hierárquica e com ênfase no Domínio. Conforme discutido anteriormente, as organizações conservadoras tendem a adotar restrições de ações que rompem a solidariedade do grupo ou a ordem tradicional. De acordo com Schwartz e Sagiv (2005), organizações nessas culturas funcionam como extensão da família. Ainda segundo os autores, elas são propensas a assumir responsabilidade por seus membros em todos os domínios de sua vida e esperam que esses se identifiquem e trabalhem zelosamente em direção às metas compartilhadas.

Os empregados da organização, cuja dimensão Hierarquia é elevada, são socializados a cumprir com obrigações, regras e normas associadas a seus papéis. Conforme Schwartz e Sagiv (2005), em culturas hierárquicas, as organizações são propensas a enfatizar a cadeia de autoridade, atribuem papéis bem definidos em uma estrutura hierárquica e demandam obediência em favor das metas estabelecidas pela direção.

Organizações que dão ênfase ao Domínio tendem a encorajar a autoafirmação ativa com o objetivo de mudar e explorar o ambiente natural e social, para atingir metas pessoais e do grupo. Ainda segundo Schwartz e Sagiv (2005), organizações nessas culturas tendem a ser dinâmicas, competitivas e fortemente orientadas para a realização e o sucesso.

Ao se avaliar o estado desejável (cf. TAB.21), observou-se um patamar mais alto dos escores médios, sendo que os maiores resultados encontrados em cada eixo axiológico foram semelhantes aos do estado Real.

TABELA 21 – Estatísticas descritivas – Dimensões – Estado Desejável

Dimensões	N	Mínimo	Máximo	Intervalo de Confiança de 95% para o escore médio			Desvio padrão
				Limite Inferior	Escore Médio	Limite Superior	
Autonomia	107	2,7	6,0	5,0	5,2	5,3	0,6
Conservadorismo	107	2,2	6,0	5,2	5,4	5,5	0,6
Hierarquia	107	2,9	6,0	4,9	5,1	5,2	0,7
Igualitarismo	107	2,9	6,4	5,0	5,1	5,2	0,6
Domínio	107	3,9	6,2	5,0	5,0	5,1	0,4
Harmonia	107	3,0	6,0	4,6	4,8	4,9	0,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, pode-se concluir que os empregados se identificam com o sistema de valores da organização e o corroboram, com exceção de alguns fatores identificados em cada dimensão e apresentados anteriormente.

Entretanto, para avaliar as discrepâncias de cada dimensão entre o estado Real e o Desejado, obteve-se a diferença entre os dois escores não padronizados. Dessa forma, é

possível apontar a diferença média entre o estado Real e o Desejável de cada dimensão. Tal diferença pode variar de -6 a 6, sendo que valores negativos indicam que o estado real possui um patamar mais baixo que o estado desejável, e valores positivos indicam o contrário. O centro da escala é o ponto 0, indicando não existir diferença entre o estado Real e o Desejável.

Na TAB.22, é possível observar que, em todas as dimensões, existe uma lacuna a ser preenchida entre o estado Real e o Desejável. A lacuna é menor no que tange à dimensão Hierarquia (média igual a -0,7) e maior nas dimensões Igualitarismo e Autonomia (-1,6 e -1,5 respectivamente).

TABELA 22 – Estatísticas descritivas – Dimensões – **Diferença**

Dimensões	N	Mínimo	Máximo	Intervalo de Confiança de 95% para a média da diferença dos escores (real – desejado)			Desvio padrão
				Limite Inferior	Média	Limite Superior	
Autonomia	107	-3,1	1,8	-1,7	-1,5	-1,4	0,8
Conservadorismo	107	-3,0	2,2	-1,4	-1,2	-1,1	0,9
Hierarquia	107	-2,3	1,6	-0,8	-0,7	-0,6	0,7
Igualitarismo	107	-3,2	2,5	-1,7	-1,6	-1,4	0,9
Domínio	107	-2,8	0,1	-1,2	-1,1	-1,0	0,5
Harmonia	107	-5,0	6,0	-1,6	-1,3	-1,0	1,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme descrito anteriormente, para realizar a avaliação de existência de diferença significativa entre indivíduos gestores e não gestores utilizou-se do teste *T* de *Student* para amostras independentes.

Os resultados relativos ao Estado Real apontaram que as dimensões Autonomia (valor  $p = 0,07$ ) e Harmonia (valor  $p = 0,007$ ) apresentaram diferença significativa entre os grupos de gestores e não gestores. Nesses casos, a avaliação dos gestores se apresenta em um patamar mais baixo. Para as demais dimensões, percebem-se escores médios de gestores e não gestores bastante próximos, conforme TAB.23 e FIG.3.

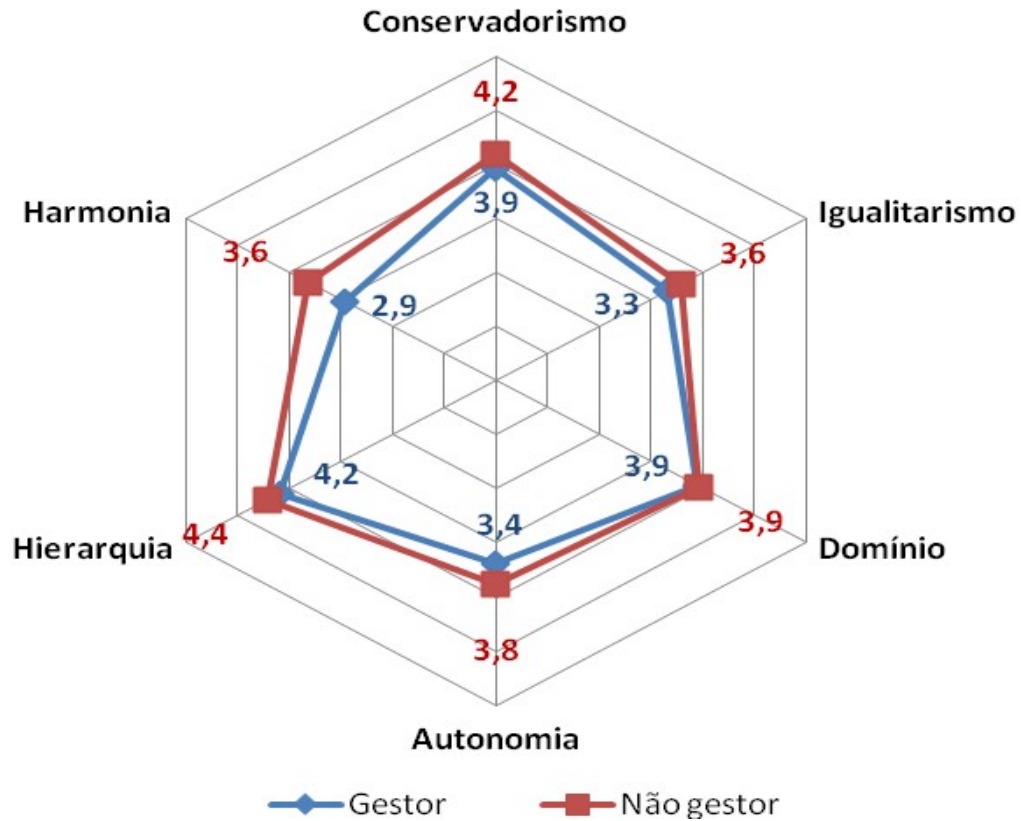
TABELA 23 – Estatística Descritiva – Teste *t* para de Médias – **Estado Real**

Dimensões	Gestor		Não gestor		Valor p
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Autonomia	3,396	0,853	3,754	0,953	0,070
Conservadorismo	3,919	0,791	4,182	0,892	0,150
Hierarquia	4,190	0,730	4,428	0,696	0,141
Igualitarismo	3,309	0,927	3,582	1,039	0,201
Domínio	3,892	0,642	3,938	0,440	0,727
Harmonia	2,935	1,011	3,647	1,513	0,007

Fonte: Dados da pesquisa.



FIGURA 3 – Estatística Descritiva – Médias – Estado Real



Fonte: Dados da pesquisa.

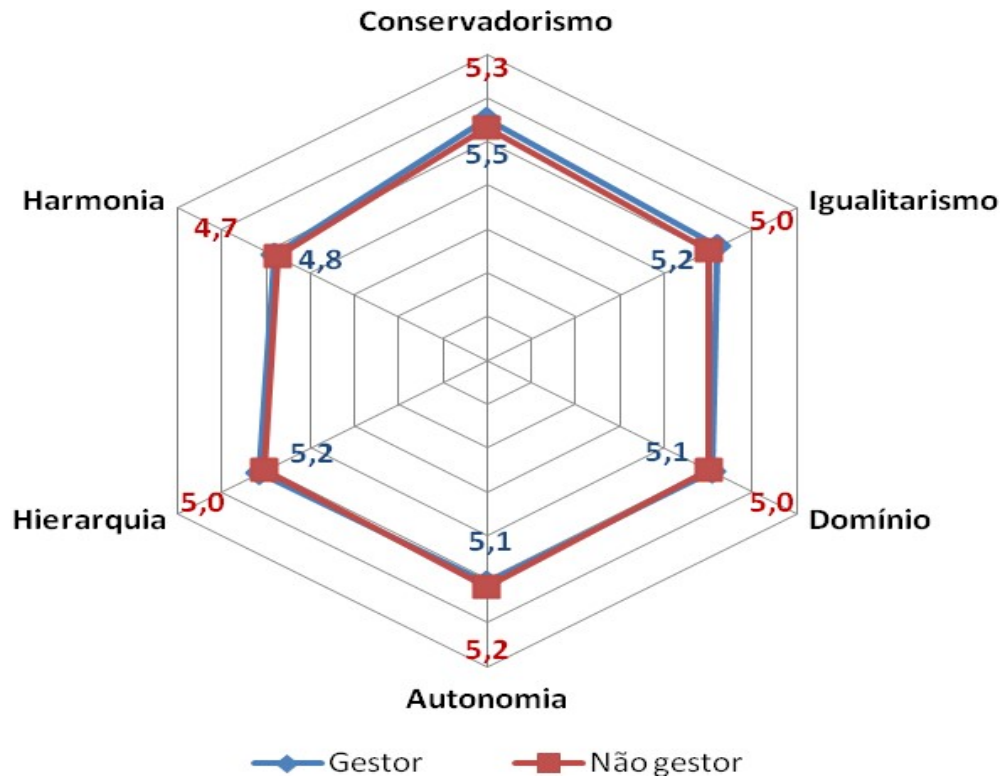
Em relação à situação desejável, não foi detectada diferença significativa entre os grupos de gestores e não gestores (cf. TAB.24 e FIG.4).

TABELA 24 – Estatística Descritiva – Teste *t* para de Médias – Estado Desejável

Dimensões	Gestor		Não gestor		Valor <i>p</i>
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Autonomia	5,086	0,607	5,191	0,635	0,442
Conservadorismo	5,502	0,404	5,304	0,675	0,070
Hierarquia	5,171	0,580	5,032	0,694	0,307
Igualitarismo	5,208	0,447	5,021	0,592	0,088
Domínio	5,091	0,335	5,025	0,382	0,394
Harmonia	4,804	0,566	4,734	0,945	0,642

Fonte: Dados da pesquisa.

FIGURA 4 – Estatística Descritiva – Médias – Estado Desejável



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se avaliarem as discrepâncias entre o estado Real e o Desejado nos resultados de empregados gestores e de não gestores, não foram detectadas diferenças nas dimensões Domínio (valor  $p = 0,423$ ) e Autonomia (valor  $p = 0,065$ ). Para os demais fatores, ou seja, Conservadorismo, Hierarquia, Igualitarismo e Harmonia, as diferenças percebidas pelo gestor são maiores do que as percebidas pelo não gestor, conforme TAB.25.

TABELA 25 – Estatística Descritiva – Teste  $T$  para Médias – Diferença

Dimensões	Gestor		Não gestor		Valor $p$
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Autonomia	-1,690	0,498	-1,437	0,862	0,065
Conservadorismo	-1,582	0,761	-1,121	0,918	0,012
Hierarquia	-0,981	0,627	-0,604	0,639	0,009
Igualitarismo	-1,899	0,881	-1,440	0,899	0,022
Domínio	-1,200	0,673	-1,088	0,475	0,423
Harmonia	-1,869	0,942	-1,086	1,638	0,003

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5.2 Resultados das entrevistas

Os dados a seguir, de acordo com os objetivos da pesquisa, buscam verificar se os empregados percebem a existência de outros valores praticados e não adotados oficialmente pela empresa e se os valores da empresa impactam positivamente na rotina de trabalho.

Para as entrevistas foram selecionados empregados de forma aleatória, abrangendo todos os cargos da empresa. Na TAB.26, são apresentadas as principais características da amostra. Destaca-se que, dos 10 empregados entrevistados, 4 são gestores e 6, não gestores, e a média de idade da amostra é similar à média da empresa, 38 anos. Paralelamente, o tempo médio de empresa dessa amostra (10 anos) é um pouco abaixo da média da empresa, de aproximadamente 13 anos.

TABELA 26 – Caracterização da amostra – Entrevista

	Cargo	Área	Idade (anos)	Sexo	Tempo Empresa (anos)	Escolaridade
Empregado 1	Estagiário	RH	24	Masculino	1	Superior (em curso)
Empregado 2	Secretária	Administrativo	40	Feminino	6	Superior
Empregado 3	Analista	Comunicação	30	Feminino	5	Superior
Empregado 4	Analista	Contábil	29	Feminino	5	Especialização
Empregado 5	Especialista	Rel. Sindicais	30	Masculino	10	Mestrado
Empregado 6	Especialista	Jurídico	44	Masculino	5	Superior
Empregado 7	Gerente de Área	Tesouraria	44	Masculino	22	Especialização
Empregado 8	Gerente	Resp. Social	47	Masculino	5	Mestrado
Empregado 9	Gerente	Diretoria	36	Masculino	11	Mestrado
Empregado 10	Gerente Geral	RH	52	Feminino	27	Superior
	<b>Média</b>		<b>38</b>		<b>10</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os entrevistados demonstraram que conhecem os valores organizacionais oficiais da empresa estudada por meio das ferramentas de comunicação interna e desdobramentos da hierarquia. Para a maioria dos entrevistados, os valores oficiais da empresa são praticados, no dia a dia, nas tomadas de decisão, conforme apontado abaixo.

Conheço os valores oficiais da empresa por meio de treinamentos e quadros de aviso. Percebo que quase sempre, nas tomadas de decisão, eles são praticados. Entretanto, acredito que existem outros valores na empresa que eventualmente sobressaem em uma tomada de decisão. (EMPREGADO 5)

Sobre os valores da organização, posso dizer que os conheço de uma forma geral. Percebo que fazer com que todos conheçam os valores da organização é um esforço contínuo que parte da alta administração, sendo desdobrado para todos os níveis até o piso de fábrica. Por se tratar de uma empresa presente em 60 países, formada por

diversas fusões, aquisições e culturas diferentes, é normal existirem outros valores além dos oficiais. Refletindo características típicas do Brasil, a empresa possui aqui outros valores tão importantes quanto aqueles tratados como oficiais como, por exemplo, a amizade. Diferentemente de muitos outros países, as relações profissionais muitas vezes só são viabilizadas quando há laços de proximidade entre as pessoas. (EMPREGADO 9)

Seguindo o raciocínio do Empregado 9, alguns entrevistados apontam que possuem outros valores que são praticados na organização, mas que não são oficializados pela empresa, tais como Segurança, Foco em Resultado, Comunicação e Dinamismo. Importante ressaltar que tais valores mencionados, na percepção dos entrevistados, impactam positivamente nas atividades dos empregados da empresa.

O foco da organização hoje é o controle, a segurança, a otimização de recursos, o foco em resultados, a busca por melhoria na comunicação e a busca por iniciativas e ações com mais dinamismo. Acredito que essas características favorecem meu trabalho e criam um ambiente adequado para atingir resultados e a desenvolver habilidade. (EMPREGADO 4)

Vejo a empresa buscando valorizar o trabalho em equipe. Entretanto percebo muita competição, por vezes hostil. (EMPREGADO 10)

A empresa busca melhorar sempre em segurança, ter foco nas pessoas e procurar a excelência nas operações. Esses são alguns dos valores praticados pela empresa que mais me chamam atenção. (EMPREGADO 2)

Além dos valores oficiais, percebo nas tomadas de decisão foco em lucro e em resultados. (EMPREGADO 3)

Percebo na empresa muita cumplicidade, trabalho em equipe, diálogo com os superiores, e que contribui para o ambiente de trabalho ser prazeroso. (EMPREGADO 1)

Embora não constatada unanimidade sobre quais valores da empresa impactariam positivamente na rotina de trabalho dos entrevistados, todos eles informaram, pelo menos, um valor oficial da organização como sendo algo positivo e que contribui para o sucesso de suas atividades: o valor Liderança para os empregados 1, 3, 4, 5, 6, 7 e 9; o valor Sustentabilidade para os empregados 7, 8, 9 e 10; o valor Qualidade para os empregados 2, 6 e 9. A seguir, apresentam-se alguns exemplos:

A sustentabilidade que orienta o relacionamento e resultados dos projetos junto às comunidades onde atuamos. A qualidade presente em todos os processos organizacionais que a Fundação adota. A liderança manifesta na busca constante de melhoria de processos e resultados e, também, na adoção de práticas sociais inovadoras. (EMPREGADO 8)

Como trabalho na área financeira, vejo o valor da qualidade (da informação, dos melhores produtos financeiros, da formação da equipe, dos processos) e da sustentabilidade mais fortemente. Sobre a liderança, tentamos estar sempre à frente

da concorrência em termos de investimentos e procedimentos financeiros, apesar da gestão direta dos nossos colegas da matriz, que não nos permitem voos mais altos. Mas isto é uma estratégia do grupo e temos que respeitar, porque a centralização do recurso é muito importante para o grupo no mundo. (EMPREGADO 7)

A liderança, pois sempre tenho o apoio necessário para a consecução dos objetivos e a busca da qualidade nas tarefas realizadas, inclusive com a implantação da ISO 9001 no departamento jurídico. (EMPREGADO 6)

Percebo cumplicidade, trabalho em equipe, diálogo com os superiores, o que demonstra uma forte Liderança, fazendo um bom ambiente de trabalho e impactando positivamente no meu trabalho. (EMPREGADO 1)

Nas entrevistas, foi evidenciado, em alguns casos, que as expectativas dos entrevistados, em relação à empresa, quando foram contratados, não se confirmaram. Entretanto, identificaram outros pontos de destaque na empresa que não haviam sido cogitados na época, reconhecendo a empresa como sendo um bom local de trabalho.

Apesar de ter sido identificada uma forte tendência à dimensão Igualitarismo, principalmente na identificação dos valores individuais de cada entrevistado, observa-se que se trata de uma organização bastante conservadora. Seus empregados compartilham de valores bem similares, voltados para o outro e para o grupo em que está inserido. Percebe-se, nesse sentido, que muitos empregados identificam a empresa como uma extensão da família. De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), organizações conservadoras enfatizam os interesses do grupo social.

Os interesses do indivíduo não são vistos como sendo diferentes dos do grupo. Os valores característicos aos interesses do grupo referem-se à necessidade de conservação dos usos, costumes, estruturas de poder etc. Esses valores enfatizam a manutenção do *status quo* na organização, da interdição de comportamentos que possam perturbar as normas e as tradições da empresa. (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p.299)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa desenvolveu um estudo aplicado no escritório central administrativo, no Brasil, da maior empresa siderúrgica mundial, com unidades em mais de 60 países. O objetivo deste trabalho foi de verificar a internalização dos valores organizacionais da empresa estudada, analisando as diferentes percepções de empregados gestores e empregados não gestores, partindo do modelo de Tamayo, Mendes e Paz (2000), denominado Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Esse modelo propõe-se avaliar a percepção dos empregados sobre os valores praticados na empresa, bem como os valores que tais empregados desejam que a organização privilegie. Os autores basearam-se na estrutura dos valores culturais proposta por Schwartz (1992) e estudada, em vários países, por diversos autores posteriormente.

A pesquisa se propôs, também, a identificar os principais valores organizacionais presentes na empresa em estudo, com base na percepção dos empregados (gestores e não gestores), bem como analisar as diferenças dessas percepções. Além disso, buscou-se verificar se, na percepção dos empregados, os valores da organização impactam positivamente na rotina de trabalho.

As análises delineadas ratificam que os valores organizacionais, ou seja, os valores adotados pela direção da empresa, prosseguem, nos dias de hoje, nivelando os pensamentos e orientando as atitudes dos indivíduos. Assim, pode-se afirmar que tais valores estão cumprindo com seu propósito de reconstruir uma cultura. Para confirmar tal constatação, pode-se destacar que, considerando a percepção dos empregados (gestores e não gestores), os valores da organização impactam de forma positiva na rotina de trabalho desses.

Os resultados demonstraram também que a organização estudada, além dos valores adotados por ela oficialmente, possui características de conservadorismo, hierarquização e valorização do controle de seus processos internos. A pesquisa confirmou, ainda, que, apesar de a organização ter uma forte tendência à dimensão Igualitarismo, observa-se que se trata de uma organização bastante conservadora, na qual os empregados compartilham valores similares.

O estudo revelou que a percepção dos valores dos empregados gestores possui grande alinhamento aos valores percebidos pelos empregados não gestores no estado Desejável. Entretanto, no estado Real, foram evidenciadas discrepâncias nas dimensões

Harmonia (resultado de empregados gestores de 2,9 e de não gestores de 3,6) e Autonomia (resultado de empregados gestores de 3,4 e de não gestores de 3,8).

Na dimensão Autonomia, outro ponto que merece destaque é a abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho, no qual o resultado do estado Desejável foi bem superior ao estado Real de todos empregados (gestores e não gestores).

Os resultados desta pesquisa levam a perceber o papel fundamental do estudo da cultura em uma organização e a importância de um acompanhamento para mudanças e transformações de uma empresa. Nessa perspectiva, deve-se lembrar que uma premissa de uma gestão efetiva nos dias de hoje não reside na estratégia específica que se escolhe, mas no alinhamento das estratégias organizacionais com a sua cultura e com os seus valores, que estão constantemente em evolução.

As conclusões apresentadas neste trabalho, pela limitada amostra utilizada, não devem ser generalizadas. Outras pesquisas nesse sentido, com amostras maiores e mais diversificadas, associadas a tratamentos estatísticos mais robustos, poderão permitir a identificação do peso dos valores pessoais e da percepção a respeito dos valores organizacionais.

Como a pesquisa foi baseada em um estudo de caso, não é possível, assim, adotar tais conclusões para todo o setor siderúrgico. Recomenda-se que a metodologia adotada neste estudo seja empregada de forma ampliada, incluindo outras empresas do setor, a fim de identificar de que maneira os indivíduos relacionados ao tipo de segmento em questão se comportam diante das variáveis apresentadas. Tais pesquisas serão importantes para ampliar o conhecimento dos aspectos relacionados aos valores, podendo ser úteis em processos de mudanças organizacionais.

Sugere-se, também, para pesquisas futuras, a realização ao longo de determinado período, caracterizando um estudo longitudinal, de modo a identificar a percepção dos indivíduos frente às variáveis ao longo do percurso. Por fim, a inclusão de novas dimensões e fatores ao modelo possibilitaria o aprofundamento do estudo, mediante a interação de outros construtos e a revalidação do modelo.

## REFERÊNCIAS

ASHLEY, Patricia Almeida (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: LDA, 1977.

BARRETT, Richard. **Building a values-driven organization: a whole system approach to cultural transformation**. Oxford: Elsevier, 2006.

BORGES, Livia. A estrutura dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.4, n.1, p.107-139, 1999.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987.

CONNELAN, Thomas K. **Fator Humano e Desempenho Empresarial**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984.

CORSO, Kathiane Benedetti *et al.* Valores Organizacionais e a Síndrome de *Burnout* em Equipes de Enfermagem de Pronto-Atendimentos de Saúde na cidade de Santa Maria - RS. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 16p.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2.ed. Tradução Viviane Ribeiro. Bauru: EDUSC, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAMATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. 6.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.



ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

FEATHER, N.T. From values to actions: Recent applications of the expectancy-value model. **Australian Journal of Psychology**, Adelaide, v.40, p.105-124, 1988.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O Desvendar da Cultura de uma Organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27.

FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J. & BRYANT, B. **The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose and findings**. *Journal of Marketing*. Vol. 60, p.7-18, 1996.

FREITAS, M. E de. **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GANDINI, Raquel Pereira Chainho; RICAL, Sandra Aparecida. Política educacional de avaliação de resultados. In: ANPAE, 24., 2009, Vitória, ES. **Anais...** Vitória: ANPAE, 2009. 17p.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

KAMAKURA, W; NOVAK, T. Value System Segmentation: exploring the meaning of LOV. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v.19, p.119-131, 1992.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: um guia prático**. São Paulo: Nobel, 1994.

KOTTER, J. P. **A Cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura, um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO, Luis Gonzaga de. **Antropologia cultural: iniciação, teoria e temas**. Petrópolis: Vozes, 1987.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, v.41, n.3, p.8-19, 2001.

MOTTA, Ronaldo Seroa da. **Contabilidade ambiental: teoria, metodologia e estudos de casos no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1995.

O'DONNELL, Ken. **Valores Humanos no Trabalho**. Da parede para a prática. São Paulo: Gente, 2006.

PETTIGREW, A. M. A cultura nas organizações é administrável? In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (Coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1979. 170p.

RIBAS, F. T. T.; RODRIGUES, C. M. C. Valores Organizacionais Declarados e Implantados: uma percepção entre o real e o desejável. **Revista Ibero-americana de Engenharia Industrial**, Florianópolis, v.1, n.2, p. 43-60, dez. 2009.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, Fábio Andreas. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. p.29-43.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

ROHAN, M. J. A rose by any name: The values construct. **Personality and Social Psychology Review**, Sidney, v.4, n.3, p.255-277, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. What is culture. In: FROST, P. J. *et al.* (Org.). **Reframing organizational culture**. Newbury Park: Sage, 1991. p.243-253.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução Monica Braga. São Paulo: José Olympio, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, Chicago, v.53, p.550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, San Diego, v.25, p.1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human value? **Journal of Social Issues**, Malden, v.50, n. 4, p.19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Towards a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. **Journal of Personality and Social Psychology**, Chicago, v.58, p.878-891, 1990.

SCHWARTZ, S.H.; SAGIV, Lilach. Um novo olhar sobre a cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. In: TAMAYO, Álvaro;

PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p.201-229.

SCHWARTZ, S. H. Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? In: ROS, M.; COUVEIA, V.V. (Org.). **Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. p.53-77.

SCHWARTZ, S. H. Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p.56-95.

SCHWARTZ, S. H. Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value Systems. In: SELIGMAN, C.; OLSON, J.M.; ZANNA, M.P. (Ed.). **The Psychology of Values: The Ontario Symposium**. v.8. New Jersey: LEA Publishers, 1996. p.1-24.

TAMAYO, Álvaro. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p.160-186.

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

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

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**. São Paulo: Vozes, 2005.

TAVARES, M. G. P. **Cultura Organizacional: Uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.9, n.2, p.329-348, mai-ago 1993.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TENENHAUS, M. *et al.* PLS path modeling. **Computational Statistics and Data Analysis**, Napoli, v.48, n.1, p. 159-205, jan 2005.

TOLEDO, Flávio de; MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.

TORRES, C. V. Liderança e Valores Culturais: Dois conceitos inter-relacionados? In: TAMAYO, Alvaro; PORTO, Juliana (Org.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. São Paulo: Vozes, 2005. p.187-201.

TYLOR, E.B. **A ciência da cultura**. Paris: Reinwald, 1871 *apud* LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1986.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: nova vantagem competitiva**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGO, Celia Cristina *et al.* A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para o seu gerenciamento. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. 17p.

## ANEXO I – QUESTIONÁRIO

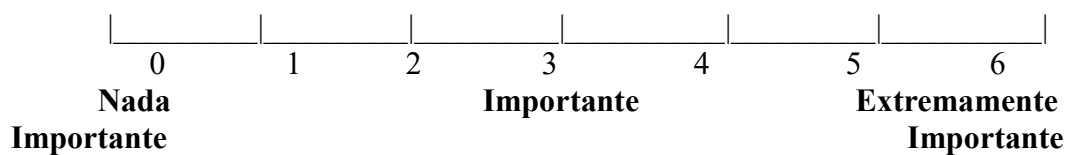
### QUESTIONÁRIO

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

**Real:** quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.

**Desejável:** quanto cada valor deveria ser importante para sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo:



Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor. Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos - Real e Desejável - na coluna correspondente.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Agradecemos a sua colaboração. Não é necessário se identificar.

Item		Real						Desejável							
1	Capacidade de inovar na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3	Introdução de novidades no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5	Busca constante de informação e novidades.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7	Fidelidade á organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8	Segurança de pessoas e bens.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9	Preservação de costumes vigentes da organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Tradição de respeito ás ordens.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11	Clima de ajuda mútua.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12	Distribuição de poder pelos diversos níveis.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13	Tratamento proporcional ao mérito.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14	Oportunidades iguais para todos os empregados.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15	Imparcialidade nas decisões administrativas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17	Respeito ás pessoas com cargo de chefia.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19	Controle do serviço executando	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20	Respeito aos níveis de autoridade.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24	Acompanhamentos e avaliação contínuos das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26	Complementariedade de papéis entre organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28	Proteção ao meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29	Intercâmbio com outras organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30	Atuação conjunta com outras empresas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

Continuação

Item		Real						Desejável							
31	Busca de melhor posição no mercado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
32	Conquista de clientes.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
33	Manutenção da superioridade no mercado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
34	Preocupação com a produção e serviços.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
35	Êxitos nos empreendimentos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
36	Agir de forma arrojada em relação as outras empresas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

### Dados sociodemográficos

**Sexo:**

1. ( ) Masculino.  
2. ( ) Feminino.

**Função:**

1. ( ) Gestor – VP / Gerente Geral.  
2. ( ) Gestor - Gerente ou Gerente de Área.  
2. ( ) Não gestor.

**Escolaridade:**

1. ( ) Ensino Fundamental.  
2. ( ) Ensino Médio.  
3. ( ) Graduação.  
4. ( ) Pós Graduação

**Tempo de Empresa:**

1. ( ) 1 a 3 anos.  
2. ( ) 4 a 6 anos.  
3. ( ) 7 a 9 anos.  
4. ( ) 10 a 12 anos.  
5. ( ) 13 a 16 anos.  
6. ( ) 17 a 19 anos.  
7. ( ) 20 ou mais anos.

**Idade:**

1. ( ) 20 – 25 anos.  
2. ( ) 26 – 30 anos.  
3. ( ) 31 – 35 anos.  
4. ( ) 36 – 40 anos.  
5. ( ) 41 – 45 anos.  
6. ( ) 46 – 50 anos.  
7. ( ) 51 – 55 anos.  
8. ( ) 56 – 60 anos.  
9. ( ) Mais de 61 anos.

**Religião:**

1. ( ) Católica.  
2. ( ) Evangélica.  
3. ( ) Espírita.  
4. Outra \_\_\_\_\_.

**Estado Civil:**

1. ( ) Casado.  
2. ( ) Solteiro.  
3. ( ) Divorciado / Desquitado / Separado.



## ANEXO II – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Identificação: nome, sexo, idade, estado civil, escolaridade, função (gestor ou não gestor) e tempo de casa.
2. Quando você pensa nos seus valores, quais são as primeiras cinco palavras que te ocorrem?
3. Você conhece os valores da organização em que trabalha?
4. Se sim a anterior, como você aprendeu sobre os valores da organização?
5. Você acha que os valores oficiais são praticados nas tomadas de decisão da empresa?
6. Se não a anterior, quais são os valores reais que você acha que norteiam a organização? Você percebe a existência de outros valores praticados e não adotados oficialmente pela empresa?
7. Quais os valores praticados na organização que impactam positivamente na sua rotina de trabalho? Eles são os valores adotados oficialmente pela organização?
8. O que te levou a escolher esta organização para trabalhar? Como imaginava que seria?
9. O que você imaginava sobre a organização se confirmou ou não?
10. Gostaria de dizer mais alguma coisa que não foi perguntado?