

**Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas**

**Uma análise comparativa entre valores organizacionais  
esposados e compartilhados**

**Lígia Neubern Demarchi Costa**

**São Paulo**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Lígia Neubern Demarchi Costa**

**Uma análise comparativa entre valores organizacionais esposados e  
compartilhados.**

**Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós Graduação em Administração de  
Empresa da Universidade Presbiteriana  
Mackenzie para a obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Maria Luiza Mendes Teixeira.**

**São Paulo**

**2008**

**Reitoria da Universidade Presbiteriana Mackenzie**  
**Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação**  
**Sandra Maria Dotto Stump**

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação**  
**José Geraldo Simões Junior**

**Coordenadora do Programa de Mestrado em Administração de Empresas**  
**Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

*Dedico essa dissertação ao Juliano e meus pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Mallu, por sua orientação e incentivo sempre de maneira entusiasmante e carinhosa.

Agradeço à toda minha família, em especial meu irmão, que sempre deram força e incentivo.

Agradeço às amigas que, apesar da minha constante falta de tempo, sempre estiveram presentes.

Agradeço aos colegas de trabalho, especialmente Andrea e Rosa, pela paciência, carinho e compreensão durante a elaboração desta pesquisa.

Agradeço aos santos que por meio da fé ajudaram a manter o equilíbrio, aos músicos que, por meio de suas letras ajudaram a manter a motivação, e aos autores, que por meio das palavras foram sempre inspiradores.

## RESUMO

Este estudo dispôs-se a realizar uma análise comparativa entre os valores organizacionais declarados e o compartilhamento desses valores em uma empresa escolhida (SIGMA). Foi utilizado o Método Delphi para identificar a preferência dos funcionários dessa empresa em relação aos valores organizacionais declarados e com isso criou-se uma hierarquia de valores declarados preferenciais. Essa hierarquia foi comparada à hierarquia de valores declarados compartilhados, obtida por meio da aplicação de instrumento específico, e percebeu-se a semelhança entre ambas as hierarquias. Com a aplicação do mesmo instrumento, identificou-se que os onze valores declarados de SIGMA poderiam ser agrupados em quatro fatores denominados pela autora de Competência, Coletividade, Atuação Cidadã e Confiança. O compartilhamento desses fatores também foi avaliado e comparado com os resultados obtidos com a aplicação do IPVO, esta análise sugeriu que o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais não teria identificado alguns dos valores compartilhados de SIGMA, caso fosse aplicado individualmente. Concluiu-se que comparação das hierarquias obtidas por meio da identificação dos valores declarados preferenciais e dos valores declarados compartilhados possibilita aos pesquisadores, e também às empresas, definir qual o conjunto de valores organizacionais realmente é significativo. Sugere-se, no entanto, que uma quantidade maior de empregados ou amostra probabilística sejam utilizados para que os resultados sejam representativos e indiquem a preferência da população de funcionários como um todo. Do ponto de vista pragmático, esta pesquisa pode auxiliar os gestores de empresas a identificar quais os valores são realmente relevantes para seus funcionários e como os mesmos compreendem a empresa da qual fazem parte. Alterações em relação à declaração de valores da empresa também podem ser resultados desta aplicação, com o intuito de deixá-la cada vez mais próxima à realidade de quem a vivencia e também dos objetivos dos que a dirigem.

**Palavras-chave:** Gestão Humana e Social nas Organizações, Valores Organizacionais Declarados, Valores Organizacionais Compartilhados, Método Delphi.

## **ABSTRACT**

This work aimed to analyze declared organizational values and how shared they were in a chosen company named SIGMA. Delphi method was applied to identify employees' preferences towards declared organizational values, so that a hierarchy was created. This group of values, organized as a hierarchy was compared with the organizational shared values obtained towards the use of another research tool. The results of this same instrument indicated four factors that could represent all eleven SIGMA's values. Those factors were also analyzed and compared with the Inventory of Profiles of Organizational Values (IPVO) results. Was concluded that researches could use the comparison between both hierarchies to define which group of values is really meaningful for the organization. As a suggestion, further studies should use a larger group for inventory responses so results could really represent the full group of employees. For company uses, this research could help values analyses in a daily basis with Delphi method application.

**Keywords:** Organizational Human and Social Management, Declared Organizational Values, Shared Organizational Values, Delphi Method.



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. TEORIA DOS VALORES TRANSCULTURAIS – UM LONGO CAMINHO PERCORRIDO.....	15
2. 1. Visão histórica do estudo de valores .....	15
2.2. Definições de valores .....	16
2. 3. Teoria transcultural de valores .....	21
3. VALORES ORGANIZACIONAIS.....	27
3.1. Definição de Valores Organizacionais .....	27
3.2. Valores organizacionais: modelos teóricos .....	28
3.3. Valores organizacionais: modelos empíricos .....	35
3.4. Valores compartilhados X Valores esposados .....	41
4. METODOLOGIA.....	43
4.1. Problema de pesquisa e objetivos específicos .....	43
4.2. Métodos e instrumentos de pesquisa .....	43
4.3. Campo, respondentes e aplicação dos instrumentos de pesquisa.....	51
4.3.1. Campo de pesquisa.....	51
4.3.2. Respondentes da pesquisa .....	54
4.3.3. Procedimento de Coleta de dados.....	56
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
5.3. Avaliação do compartilhamento dos valores declarados por SIGMA.....	64
5.3.1. Média ponderada e distribuição hierárquica dos valores declarados compartilhados...64	
5.3.2. Análise fatorial dos valores declarados compartilhados.....	67
5.4. Comparação dos fatores de valores declarados compartilhados com do IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).....	74
6. CONCLUSÕES .....	76
REFERÊNCIAS .....	78
APÊNDICE A: Questionário Peso Valores Declarados SIGMA.....	82
APÊNDICE B: Avaliação de Valores Compartilhados.....	85
ANEXO 1- Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).....	88

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura I: Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores .....	24
Figura II: Tipos motivacionais do IVO .....	31
Figura III: Valores esposados segundo Kabanoff .....	39
Figura IV: Organograma da empresa SIGMA .....	52
Figura V: Hierarquia de valores declarados preferenciais, segundo média aritmética .....	61
Figura VI: Hierarquia de valores declarados segundo seu compartilhamento .....	66
Figura VII: Hierarquia fatores valores declarados compartilhados .....	73
Figura VIII: Hierarquia de valores compartilhados de SIGMA, segundo IPVO .....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro I: Fatores do IPVO, Correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, Dimensões e Metas dos Valores Organizacionais.....	35
Quadro II: Características dos tipos de estratégia organizacional .....	36
Quadro III: Correspondência entre valores declarados de SIGMA e AVA.....	46
Quadro IV: Identificação e peso dos valores declarados de SIGMA .....	60
Quadro V: KMO and Bartlett's Test.....	68
Quadro VI: Variância total explicada.....	68
Quadro VII: Fatores de AVA, correspondência com IPVO, metas sugeridas de FV e coeficientes Alpha. ....	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Fator 1: REALIZAÇÃO .....	48
Tabela 2 Fator 2: CONFORMIDADE .....	48
Tabela 3 Fator 3: DOMÍNIO .....	49
Tabela 4 Fator 4: BEM-ESTAR .....	49
Tabela 5 Fator 5: TRADIÇÃO.....	49
Tabela 6 Fator 6: PRESTÍGIO .....	50
Tabela 7 Fator 7: AUTONOMIA .....	50
Tabela 8 Fator 8: PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE .....	50
Tabela 9: Faixa etária amostra Delphi .....	54
Tabela 10: Área de trabalho amostra Delphi .....	55
Tabela 11: Divisão por gênero amostra Delphi .....	55
Tabela 12: Características demográficas da amostra – gênero .....	55
Tabela 13: Características demográficas da amostra – área de trabalho .....	55
Tabela 14: Características demográficas da amostra - faixa etária .....	56
Tabela 15: Pesos atribuídos aos valores declarados de SIGMA .....	58
Tabela 16: Média aritmética e ponderada dos valores declarados compartilhados de SIGMA.....	65
Tabela 17: Resultados Componentes Rotação Varimax <sup>a</sup> .....	69
Tabela 18: Cargas fatoriais e variância explicada pelos fatores FV .....	70
Tabela 19: Média aritmética fatores valores declarados compartilhados .....	72
Tabela 20: Correlação <i>Spearman</i> FVO x FV .....	75

## 1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre comportamento organizacional favorecem o entendimento dos fenômenos diversos que ocorrem nas organizações, gerando base teórica e conhecimento prático que possibilitam a compreensão da empresa como um todo. Abordagens diversas oferecem ao pesquisador concepções variadas sobre a organização propriamente dita, assim como os fenômenos que a constituem.

Pesquisas sobre valores, fenômeno presente nas organizações e também nos indivíduos que a compõem, estão próximos a completarem um século na próxima década quando considerado o trabalho de Thomas e Znaniecki (1920 apud ROS, GOUVEIA, 2006). No entanto, foi apenas a partir da década de cinquenta que a definição de valores humanos se aproximou do que Ros e Gouveia (2006) chamam de consensual. A partir desta década, mais precisamente nos últimos vinte anos, novas teorias, técnicas e instrumentos surgiram.

Impulsionados pelo estudo sobre comportamento organizacional que começou a ser pesquisado na década de 60 e que tinha como base principal os construtos da psicologia como personalidade, motivação, atitudes e aprendizagem, os valores humanos passaram a ser compreendidos também no âmbito organizacional (FOX; NORD, 2004). Parsons (1960, apud SCOTT, 2001) passa a examinar a relação entre a organização e o ambiente em que está inserida e desta forma, a maneira como os sistemas de valores destas organizações são legitimados. O autor afirma que será por meio desta relação com o ambiente onde está inserida que suas normas são consolidadas e fortalecem sua estrutura, desta forma a implantação das metas destas empresas se tornará possível (PARSONS, 1960 apud SCOTT, 2001).

É curioso observar que quando o estudo do comportamento organizacional se fortalece, o modelo predominante de organização é aquela que segue o modelo proposto por Taylor (MORGAN, 1986) que busca a produtividade por meio de atividades padronizadas e cuja consequência para seus funcionários é sua *desumanização* total. De acordo com ele, os homens precisam se adaptar às necessidades da máquina e não vice-versa. Davel e Vergara (2001) são de opinião bastante diferente. Para eles, são as pessoas que formam o princípio essencial da dinâmica das organizações, dão vitalidade às suas atividades e processos rotineiros, inovam, criam, propõem novos contextos e situações, ou seja, são essenciais para o desempenho diferenciado da empresa da qual fazem parte e não apenas uma engrenagem da

máquina chamada organização. Este estudo entende a importância do indivíduo na organização e o considera como fonte de informações por ser dela parte integrante e constituinte da organização.

São os gestores, especialmente da alta gestão da organização, os responsáveis por esposar os valores organizacionais nos documentos organizacionais impressos ou eletrônicos. De acordo com Kabanoff e Daly (2002), os valores organizacionais esposados podem ser entendidos como as metas e práticas organizacionais explicitadas do modo que o corpo diretivo às compreendem, ou ainda, como eles gostariam que fosse percebido pelos funcionários e demais públicos com os quais a empresa se relaciona. Com isso entendemos que valores organizacionais esposados são aqueles explicitados pela organização, mas não necessariamente reconhecidos ou compartilhados pelos empregados que a compõem.

Partindo dessa premissa e orientado por estudos de Tamayo, Mendes e Paz (2000), que afirmam que todo funcionário é capaz de identificar os valores que predominam na organização, entende-se que os mesmos funcionários são também capazes de perceber as diferenças existentes entre o conjunto de valores esposados da organização da qual pertencem e daqueles que realmente fazem parte de seu dia-a-dia. Com isso, os funcionários da empresa pesquisada serão a fonte deste estudo que pretende analisar se os valores organizacionais declarados são também percebidos como compartilhados em uma organização escolhida (SIGMA).

Kabanoff e Holt (1996) propõem a utilização de análise de conteúdo dos documentos divulgados pela organização como método de estudo dos valores organizacionais esposados. Segundo os autores, a técnica possibilita a análise de uma ampla gama de assuntos e parte do princípio que a linguagem reflete metas e valores que as pessoas e organizações percebem como sendo importantes.

Já os estudos de valores compartilhados ocorrem, de acordo com Tamayo (1996) a partir de duas alternativas; a primeira através dos documentos oficiais da organização ou através do discurso formal da direção e dos gerentes, abordagem similar ao sugerido por Kabanoff e Holt (1996) para os valores esposados. A segunda alternativa, e utilizada por Tamayo e estudiosos de sua abordagem, consiste em estudar a percepção que os empregados têm dos valores que orientam a vida da organização.

Segundo Tamayo e Borges (2006), os valores organizacionais expressam as opções da organização por certas estratégias, condutas ou metas e os mesmos são facilmente percebidos pelos membros da organização que os assumem e reconhecem como característicos dela e, assim, exercem uma função de integração organizacional. Enquanto Kabanoff e Holt (1996) afirmam que quando os valores organizacionais esposados são compartilhados pelos funcionários, esse conjunto de valores dará direção comum para todos os membros da organização e será um guia para seus comportamentos.

Orientada por essa afirmação e pelas teorias e experiências existentes no estudo de valores organizacionais, esta pesquisa propôs-se a analisar o compartilhamento dos valores declarados, ao mesmo tempo que se propõe a avaliar os valores compartilhados nos moldes propostos por Oliveira e Tamayo (2004) com o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. Ambas as abordagens visam explorar o compartilhamento dos valores esposados.

Este trabalho está composto por capítulos pelos quais o leitor será guiado a compreender o referencial teórico que norteou o pesquisador. Esse embasamento é dividido por uma apresentação sobre teoria de valores transculturais, no capítulo dois, seguido pela teoria sobre valores organizacionais, no capítulo seguinte.

Em seguida, no capítulo quatro, serão apresentados o método e os instrumentos de pesquisa utilizados em busca do objetivo deste estudo. Nesse trecho, o leitor encontrará mais detalhes sobre campo de pesquisa, a amostra utilizada além das maneiras de aplicação dos instrumentos utilizados.

Nos capítulos finais, serão apresentados os resultados coletados e as análises realizadas, seguido pelas conclusões finais onde também serão apresentadas continuidades de estudo possíveis com os resultados obtidos nesta pesquisa.

## **2. TEORIA DOS VALORES TRANSCULTURAIS – UM LONGO CAMINHO PERCORRIDO**

### **2. 1. Visão histórica do estudo de valores**

O estudo dos valores humanos permeia diversas ciências humanas, entre elas a psicologia, sociologia e antropologia possibilitando a existência de variadas abordagens teóricas e definições deste construto. Esta diversidade teórica incita a confusão entre o fenômeno valores pessoais e outros elementos, exigindo uma dedicação especial do pesquisador ao compreender qual linha teórica lhe parece mais completa, aquela que satisfaz suas necessidades de estudo e naturalmente a empiricamente mais relevante.

Considerando os estudos de Ros (2006) sobre o histórico da pesquisa sobre o fenômeno valores, é possível compreender a vastidão de conhecimento gerado a respeito desde o início do século passado.

Sob a perspectiva da sociologia, Thomas e Znaniecki (1919 apud ROS 2006) discutiram sobre o processo de adaptação dos imigrantes poloneses nos EUA, relacionando sua etnia e aspectos culturais com o conceito, introduzido por eles, de atitude pessoal. Esta atitude é, para os autores, um processo de percepção pelo indivíduo da situação à qual está exposto e a partir disso a tomada de uma decisão sobre seu comportamento futuro. Este conceito é relevante aos estudos de valor já que Thomas e Znaniecki (1919 apud ROS 2006) entendem este fenômeno como o elo entre atitudes e a estrutura social, definindo valores como “qualquer dado que tenha conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e significado a respeito do qual se seja ou se possa ser objeto de atitude” (THOMAS; ZNANIECKI 1919 apud ROS, 2006, p. 21-22). Sendo assim, é possível entender que os valores têm um significado para o indivíduo e também para a sociedade da qual faz parte, já que é o grupo social que dá significado ao valor, enquanto atitude é só representativa para o próprio indivíduo.

Depois destes estudos do início do século XX Parsons (apud ROS 2006), quase 50 anos depois, volta a citar o termo valores entendendo-o como o construto que obriga as



peças a respeitar determinadas regras limitando suas escolhas e o define como uma concepção explícita ou implícita de um indivíduo ou característica de um grupo sobre o desejável, que orienta a escolha das formas, meios e fins existentes de ação aproximando-se das concepções da abordagem psicológica de Rokeach e Kluckhohn tratadas mais adiante. Outra contribuição significativa de Parsons, segundo Ros (2006), é entendê-lo como uma representação das dúvidas dos indivíduos no seu processo de tomada de decisão; os valores referenciarão a reflexão individual sobre suas ações futuras.

Parsons, apesar de suas contribuições importantes, foi bastante criticado, especialmente por Spates (apud ROS 2006) por três pontos: a falta de apoio empírico de seus estudos, pelo fato do autor inferir os fatos de sua teoria e deduzir seu conteúdo da própria teoria e por último pela forte abstração do fenômeno valores extremamente baseado na teoria funcionalista - clara relação causal, mas sem evidências empíricas.

As abordagens de cunho psicológico do fenômeno valores iniciam especialmente com Maslow, Rokeach e Kluckhohn (ROS, 2006). Maslow analisa a hierarquia das necessidades humanas e as classifica em sete necessidades básicas que se ordenam de acordo com um “princípio de hierarquia de prepotência relativa”, ou melhor, apenas quando as necessidades básicas são satisfeitas o indivíduo busca suprir novas necessidades – o grau de satisfação de uma necessidade é relativo de cada pessoa ou cada sociedade. As abordagens de Kluckhohn e Rokeach serão discutidas com mais detalhes a seguir.

## **2.2. Definições de valores**

Kluckhohn, contemporâneo aos estudos de Parsons, percebeu os valores pessoais como “uma concepção, explícita ou implícita, própria de um indivíduo, ou característica de um grupo, acerca do desejável que influencia a seleção de maneiras, meios e finalidades de ações acessíveis” (KLUCKHOHN, 1951, p. 443). Neste conceito, *concepção* significa uma construção lógica comparável a cultura ou estrutura social, ou seja, trata-se de um entendimento socialmente construído pelo indivíduo a partir de suas experiências vividas em comunidade. Esta definição tem como ponto de partida aquilo que é entendido como desejável pelo indivíduo, enfatizando o pensar, a orientação sugerida pelo outro, pela

sociedade. Desta forma, Kluckhohn indica que a construção dos valores individuais é fortemente orientada pela sociedade e pela percepção que o indivíduo tem da mesma. Assim, o autor também indica a seleção genuína de atitudes e comportamentos orientados pelos valores, feita de modo a respeitar a necessidade do sistema sociocultural, os interesses dos outros ao redor do indivíduo e do grupo como um todo na vida social.

A cultura e a relação do indivíduo no grupo do qual faz parte, são anteriores, assim como sua própria relação com a sociedade, à construção dos valores que são constituídos por elementos afetivos, cognitivos e conativos. É a partir de experiências afetivas – que consideram o desejável; elementos cognitivos – que possibilitam a concepção e conativos – orientando a seleção, que ocorre a construção social do fenômeno. Esse processo não é algo diretamente observável.

Sendo os valores para Kluckhohn (1951) produtos culturais, submetidos à interpretação e atribuição de significado individual, tornam-se parte da personalidade do indivíduo e têm como função orientar o funcionamento do sistema social, agregando um elemento de previsibilidade à vida social. Ou seja, a partir dos valores de um indivíduo é possível prever ou pelo menos entender como e porque ele se comporta ou irá se comportar. Os valores estão entre os elementos que constituem a motivação que determina o comportamento, canalizando a mesma e podem, de acordo com este autor, ser categorizados em dimensões de modalidade, conteúdo, propósito, generalização, intensidade, de acordo com seu caráter explícito, de alcance e da organização.

A teoria de valores e a definição sugerida por Kluckhohn orientou diversos pesquisadores a aprimorarem seus conceitos criando abordagens mais completas. Rokeach (1973) é um dos que concorda com a concepção de valores como orientadores de comportamentos, mas critica a *concepção do desejável* proposta por Kluckhohn. Esta concepção, para Rokeach, é um conceito circular, confuso e impossível de ser operacionalizado, característica fundamental para a compreensão do fenômeno valor. A importância empírica provém da constante necessidade distinguir este construto de outros similares que sempre confundem quem os estudam e a compreensão se torna possível a partir da operacionalização empírica do fenômeno.

Sendo assim, o autor propõe uma definição de valores pessoais passível de ser operacionalizada, abdicando de termos que indicam orientações subjetivas como *deveria* ou

*poderia* já que os mesmos dificultam a operacionalização do conceito e conseqüentemente sua total compreensão. Em conjunto com a busca pela operacionalização do construto, Rokeach (1973) se orienta por cinco concepções para definir o fenômeno: as pessoas possuem um número reduzido de valores; estes valores são os mesmos para todas as pessoas, mas se organizam de maneiras diferentes; esta organização é um sistema, o sistema de valores; a cultura, sociedade e suas instituições e a personalidade antecedem os valores; os valores de um indivíduo se manifestarão em quase todas as situações que vivenciar.

A construção por meio de um processo social do construto valores aproxima Rokeach de Kluckhohn. Todavia, seus outros conceitos propõem uma nova abordagem, a de Rokeach, que chega à seguinte definição:

“valor é uma crença duradoura/durável que um modo específico de conduta ou estado final da existência é pessoalmente ou socialmente preferível em relação a estados ou condutas opostas ou contrárias. Um sistema de valor é uma organização de crenças duráveis relacionados com modos de conduta ou estados finais de existência durante um continuum de importância relativa” (ROKEACH, 1973,p. 5).

É possível dizer que as crenças são individuais e socialmente construídas? Sim se for considerado o papel que a sociedade tem sobre a formação e conceituação dos valores para Rokeach e da mesma forma Kluckhohn. Ambos abordam o fenômeno ou como a construção baseada no que a sociedade prefere (KLUCKHOHN, 1953) ou no que a sociedade deseja (ROKEACH, 1973). A visão de preferível é percebida não como um substantivo, mas sim um adjetivo, demonstrando que algo é preferível em relação à outra coisa, concepção que torna o conceito operacional, ou seja, passível de ser testado empiricamente.

Entender os valores como uma *crença durável* ou *duradoura* implica em dizer que o mesmo pode ser modificado, apesar de não ser algo que aconteça fácil ou constantemente. O fato do fenômeno valores ser aprendido, ou construído socialmente, em determinadas fases e experiências, à medida que a pessoa se relaciona na sociedade da qual faz parte e amadurece, a hierarquia de importância dos valores se altera, indica a durabilidade, mas não imutabilidade dos valores. Ou seja, dependendo da situação de vida ou de decisões que precisa tomar, por exemplo, alguns valores se posicionam no topo da pirâmide de importância em detrimento de outros. Rokeach, 1973, afirma que os valores são duráveis, mas não imutáveis, ou então as pessoas seriam sempre iguais, o que acontece é a hierarquização dos mesmos. Por exemplo,

no processo de amadurecimento a criança se depara com diversas situações onde a comparação (e até competição de acordo com Rokeach, 1973, p. 6) de valores é presente, exigindo um balanço entre eles, seguida de uma decisão entre um ou outro. Desta forma, será a partir da experiência e do processo de amadurecimento que será organizado de maneira hierárquica o sistema de valores de cada indivíduo. Esta abordagem de valor como um construto situacional e relativo é a grande diferença trazida por Rokeach para o estudo de valores.

Em sua conceituação do fenômeno, Rokeach fala em conduta, o que pode ser interpretado como comportamento do indivíduo reforçando a função que defende para o valor, de determinar o comportamento, ou melhor, guiar atividades cotidianas, dando expressões às necessidades humanas. Este autor classifica os valores em dois tipos principais, os instrumentais e os terminais que se relacionam de modo funcional. Os valores instrumentais são aqueles relacionados a moral e competência, como “meio”, enquanto os valores terminais são sociais e pessoais orientados a determinado fim. Outra importante contribuição de Rokeach se refere à definição de sistema de valores, geralmente usados como um plano geral, utilizado para resolver conflitos e na tomada de decisão. Ou seja, a hierarquização de valores sugere a criação de um sistema dos mesmos hierarquicamente distribuídos que serão usados para determinar o comportamento dos indivíduos.

Rokeach entende valor como crença o que pode ser entendido como eu ajo de acordo com o que eu acredito indicando um fator prescritivo do fenômeno e assim munido de componentes cognitivos, comportamentais e afetivos. Os componentes cognitivos dizem respeito ao que é desejável, ou melhor, a pessoa que tem um determinado valor sabe, cognitivamente, a maneira correta de se comportar. O elemento afetivo do valor possibilita vinculá-lo a emoção do indivíduo e o comportamental enfatiza sua interferência na ação quando ativado (ROKEACH, 1973).

Diferentemente do que propõe Kluckhohn, os valores podem ser além de verdadeiros ou falsos e maus ou bons, prescritivos ou prospectivos, o que possibilita ao indivíduo agir de acordo com sua preferência. Da classificação em instrumentais (modos de conduta desejáveis) e terminais (estados finais de existência desejáveis), ramificam-se ainda em outros tipos. De acordo com Rokeach, os valores terminais podem ser pessoais e sociais, e, estes tipos são antagônicos, ou seja, quando o foco em valores pessoais diminui, aumenta a ênfase nos

sociais e vice-versa. Os valores instrumentais se dividem em valores morais e de competência (foco mais pessoal do que interpessoal e não está ligado à moralidade). Diferentemente dos valores terminais, estes tipos de valores instrumentais não são necessariamente antagônicos, mas podem gerar conflitos para a pessoa, assim como os valores de mesma categoria, moral, por exemplo (ROKEACH, 1973).

Ambos os valores terminais e instrumentais têm a característica que Rokeach (1973) chama de *oughtness*, cuja tradução livre é o caráter desejável, esperado de alguma coisa, neste caso, aquilo que é esperado pela sociedade. São estas características desejadas pela sociedade que fazem os indivíduos se comportarem de determinada maneira. Além de concepção de ser algo desejável, esperada, os valores são entendidos por Rokeach como uma preferência ou a concepção do preferível, similar à concepção do desejável sugerida por Kluckhohn – um tipo de preferência. Esta idéia nos leva a acreditar que não só os valores orientam as escolhas, mas que também são escolhidos de acordo com a situação vivenciada pelo indivíduo, os tornando passíveis de serem aplicados de maneira extremamente versátil diariamente.

Rokeach propõe em sua teoria sobre valores pessoais uma novidade na forma como os mesmos são organizados no indivíduo, o sistema de valores. É na forma de sistema que os indivíduos organizam de maneira hierárquica seus valores, de acordo com a importância relativa dos mesmos. Quando um novo valor é aprendido ou adquirido ele passa a fazer parte deste sistema. É esta organização que torna possível as variações do indivíduo a partir da reorganização destas prioridades, mas que mantém o sistema como uma estrutura estável. Este sistema é estável o suficiente para caracterizar uma pessoa por toda a sua vida, mas também instável de maneira a facilitar a adaptação do indivíduo às mudanças sociais, culturais e pessoais que está sujeito. (ROKEACH, 1973)

Os valores funcionam como padrões que guiam atividades em geral e os sistemas de valores atuam como planos empregados na resolução de conflitos e na tomada de decisões. Padrões-guias como podem ser entendidos os valores, guiam a conduta do indivíduo de maneiras diversas: orientam o dia-a-dia, posicionam ideologicamente, auxiliam a avaliar e julgar, ajudam a racionalizar crenças, atitudes e ações, entre outras orientações. O sistema de valor que orienta a resolução de conflitos e a tomada de decisão sempre é acionado nestas ocasiões e não apenas um valor de maneira isolada; mesmo que apenas parte do sistema entre em ação para resolver determinada situação, é o sistema que é consultado por ele para

representar uma organização de regras e princípios aprendidos e que ajudam o indivíduo a fazer escolhas entre as alternativas que lhe são apresentadas.

Mesmo com suas respeitáveis contribuições, diversas críticas foram levantadas a Rokeach. Críticas à Rokeach (ROS, 2006), por não ter desenvolvido uma teoria sobre a estrutura e organização dos valores e por sua distinção entre valores terminais e instrumentais ser entendida apenas como um artefato estatístico. A partir dos anos 80 surgem as chamadas teorias transculturais que sugerem o estudo dos valores humanos integrados aos estudos culturais.

### **2. 3. Teoria transcultural de valores**

Hofstede (1980) e Schwartz (1992) são os principais nomes dos estudos relacionados à dimensão cultural dos valores. Seus modelos teóricos consideraram diversas culturas em sua concepção. A pesquisa de Hofstede (1980) representa uma das mais importantes contribuições nos estudos culturais aplicados às organizações, já que o autor percebeu a relação entre cultura organizacional e a cultura nacional, indicando a importância do contexto sócio-cultural no comportamento dos funcionários e gestores da organização. Sua pesquisa identificou cinco dimensões culturais desta forte interação que revelam as principais características da organização e, segundo o autor, são suficientes para distinguir as diferentes culturas pesquisadas.

Schwartz se sobressai nesta nova perspectiva de pesquisar valores e, assim como Rokeach, acredita que os estudos de valores do indivíduo deveriam fazer parte, se não ser a base, de pesquisas em psicologia, antropologia, sociologia entre outras ciências que analisam o comportamento humano e da sociedade já que é o construto que os orienta. O mesmo autor entendeu que seria importante para estas áreas do conhecimento identificar a estrutura universal dos valores já que os mesmos são relevantes para a compreensão das atitudes, comportamentos, motivações humanas (SCHWARTZ, 1992).

Em seus estudos iniciais, Schwartz propõe com Bilsky (1987) uma primeira definição dos valores resultados de seus estudos teóricos e direcionados pelas pesquisas de Rokeach. Valores são definidos como conceitos ou crenças relacionadas com condições terminais ou

comportamentos desejáveis transituacionais que orientam a seleção ou avaliação de eventos e são ordenados por sua importância relativa. As semelhanças entre as teorias de Rokeach e Schwartz são grandes assim como suas diferenças: o primeiro sugere a classificação dos valores em instrumentais e terminais, enquanto Schwartz não encontra indícios desta divisão em sua pesquisa empírica o que o leva a crer que ela não existe. Desta forma os valores são iguais diferindo apenas em seu conteúdo motivacional, este que é o princípio da organização hierárquica destes valores (SCHWARTZ, 1992).

O autor afirma que valores são conceitos ou crenças, referentes a estados finais ou comportamentos, transcendem situações específicas, guiam a seleção e avaliação de ações, comportamentos e eventos e são ordenados pela importância relativa (SCHWARTZ, 1990). Avançando em seus estudos, conceitua o fenômeno como metas desejáveis, transituacionais, variando em importância que servem como princípios-guia na vida de uma pessoa ou de uma entidade social (SCHWARTZ, 1994). Mais adiante, como a concepção do desejável que guia o modo como atores sociais selecionam suas ações, avaliam pessoas e eventos e explicam suas ações e avaliações (SCHWARTZ, 1999). Com a evolução de seus estudos seu conceito se torna mais complexo e operacionalizável, tornando a abordagem de valores pessoais de Schwartz uma das mais concorridas no estudo sobre o fenômeno valores.

Com a premissa que os valores são critérios que orientam as pessoas, criou uma teoria capaz de organizar a estrutura de valores universais dos indivíduos, que da mesma forma que sugere Rokeach, se dispõem hierarquicamente de acordo com a prioridade dada por cada indivíduo (SCHWARTZ, 2001).

Para o autor, os valores são diretamente ligados às emoções e à motivação, orientando o comportamento e atitude de acordo com que o motiva e o que lhe é esperado. Também podem ser considerados objetivos abstratos que orientam a vida do indivíduo em todas as situações que vivencia (SCHWARTZ, 2001), ou seja, os valores são os mesmos independentemente da situação vivenciada, apenas se alternam em importância quando necessário, assim como afirma Rokeach. (1973).

Outra semelhança com a abordagem de Rokeach (1973) e proposta na teoria de Schwartz (2001) é o entendimento que os valores funcionam como guias-padrão orientando o julgamento que é feito das coisas, pessoas e eventos, fato que acontece geralmente

inconscientemente, ou seja, a influência destes padrões poucas vezes é consciente a não ser em situações de conflito com nossos valores.

Para Schwartz (1987), os valores são tipos motivacionais com a função de representar em forma de metas conscientes três necessidades da existência humana: a necessidade dos indivíduos como seres biológicos, os requisitos da interação social integrada, e a necessidade dos grupos de sobrevivência e bem-estar. Todos os valores do indivíduo se organizam de maneira hierárquica de acordo com sua importância e todos apresentam as características descritas acima

Schwartz, a partir de seus estudos, conclui em que 10 tipos motivacionais seriam suficientes para representar os valores existentes, são eles:

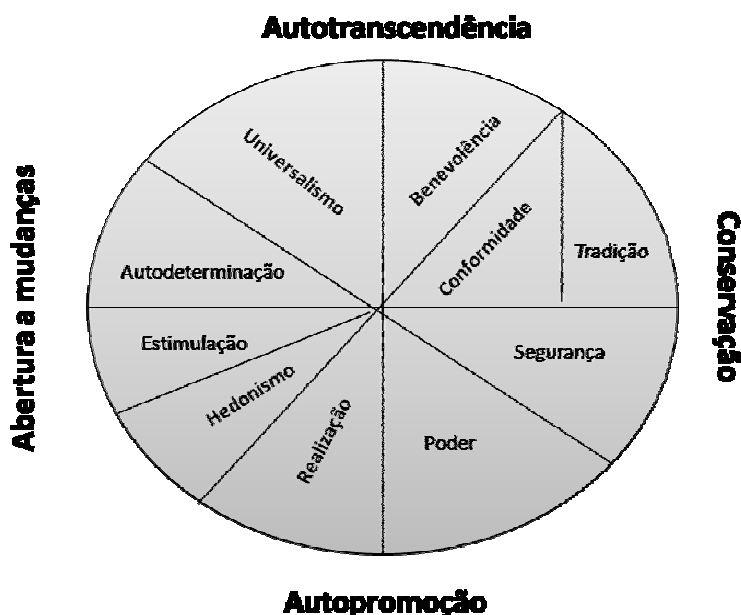
- Autodeterminação: pensamento e ações direcionados à independência, derivados de necessidades orgânicas de controle e domínio;
- Estimulação: desafio, busca pelo novo derivado de necessidades orgânicas de variedade e estimulação;
- Hedonismo: busca pelo prazer, satisfação pessoal;
- Realização: sucesso pessoal ligado a sobrevivência;
- Poder: prestígio, controle e domínio. Assim como realização, poder também funciona como estima social, ou seja, o outro legitima esta condição;
- Segurança: estabilidade da sociedade, dos relacionamentos, de si mesmos;
- Conformidade: restrição de ações (subordinação às pessoas)
- Tradição: respeito, compromisso, aceitação (subordinação a objetos mais abstratos). Em conjunto com conformidade, tradição também demonstra submissão individual em relação às expectativas sociais;
- Benevolência: busca do bem-estar das pessoas próximas;
- Universalismo: tolerância e preocupação, proteção ao meio ambiente.

Estes tipos motivacionais são em alguns casos adjacentes, ou seja, compartilham alguma característica ou são antagônicos, opostos. A partir dessa hipótese constatada pela pesquisa empírica conduzida por Schwartz, o pesquisador apresentou um modelo circular para apresentar a relação entre os 10 tipos motivacionais. Esta estrutura facilita a compreensão do dinamismo existente entre estes tipos, indicando que não há uma divisão clara entre os adjacentes e sim uma divisão tênue que possibilita o que Schwartz chama de *continuum*.



É a característica *contínua* que dá sentido ao agrupamento em quatro tipos de ordem superior, formando dois pólos antagônicos. Assim como nos tipos motivacionais, quando adjacentes, os tipos de ordem superior têm características similares e quando opostos, se apresentam como antagônicos. São eles: autotranscendência x autopromoção e abertura x conservação. Para o autor estas dimensões são conflitantes e, estando em pólos opostos, não se apresentam concomitantemente. Na presença mais forte de um tipo motivacional o seu contrário perde a intensidade e deixa de direcionar as escolhas do indivíduo, veja figura abaixo:

**Figura I: Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais de Valores**



Fonte: adaptado de Schwartz (2001)

Quando adjacentes, os tipos motivacionais podem aparecer simultânea e complementarmente ao tipo disposto a seu lado na estrutura circular. Quando em lados opostos, são antagônicos e até, se assim pode-se dizer de um valor, concorrentes. Isso significa que, na hierarquia de valores de um indivíduo, é mais provável que valores adjacentes na estrutura de Schwartz apareçam em níveis similares, enquanto valores opostos no círculo estejam em níveis hierarquicamente opostos para o indivíduo.

Rohan que, seu artigo de 2000 sugere que valores são guias para a sobrevivência num ambiente social que, satisfazendo requisitos da existência, também são vistos como guias para a bondade na medida em que a hierarquia de valores conduz a princípios de moral e ética. Os

valores chamados por ela de prioritários (Rohan usa este termo ao invés de hierarquia como Schwartz e Rokeach) são usados como orientação para uma “melhor forma de viver”, dizendo que as pessoas não querem simplesmente satisfazer suas necessidades básicas ou evitar a dor, mas sim viver da maneira mais prazerosa e produtiva possível. Conceitua valor como um princípio analógico subentendido, estabelecido de ponderação sobre a capacidade de coisas, pessoas, ações e atividades para ocasionar uma melhor vivência (ROHAN, 2000). Este aspecto da busca por uma “vida melhor” prejudica as pesquisas orientadas por este conceito de valor já que, ao utilizar um termo extremamente subjetivo, a autora impede a mensuração empírica de seu conceito. O significado de capacidade das coisas ou pessoas também não está claro dando margem à interpretação subjetiva.

A dificuldade em distinguir desejos e necessidades de sobrevivência poderá, de acordo com a autora, refletir os valores de determinado indivíduo. O sistema de valores do indivíduo o orientará para buscar o que pode ser melhor para sua melhor forma de viver e reflete o que é desejável de acordo com o que foi aprendido no ambiente social influenciado por particularidades individuais e atributos pessoais.

A pesquisadora sugere sistemas de valores que são estruturas com relações integradas e estáveis, com prioridades entre cada tipo de valor e julgamentos próprios de cada indivíduo sobre as capacidades das entidades. Sistemas de valores sociais se referem às percepções individuais a respeito do julgamento alheio - ambos podem influenciar atitudes pessoais e decisões comportamentais dos indivíduos. Rohan (2000) aborda valores como guias para a sobrevivência num ambiente social, satisfazendo requisitos da existência. Também são vistos como guias para a bondade na medida em que a hierarquia de valores conduz a princípios de moral e ética influenciando atitudes pessoais e decisões comportamentais. Esta função assemelha-se a dada por Rokeach (1973) e Kluckhohn (1951), enfatizando a função social, voltada à sociedade deste fenômeno.

O brasileiro Gouveia (2003) sugere um novo modelo de estudo baseado na relação existente entre valores e necessidades proposta por Rokeach (1973), sugerindo que valores básicos

“são definidos como categorias de orientação que são desejáveis, baseados nas necessidades humanas, e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar em sua

magnitude e nos elementos que a constituem” (GOUVEIA, 2003, p. 433).

O autor os define como construtos latentes cuja presença é percebida no comportamento no dia-a-dia das pessoas, é uma consequência do processo de socialização e não apenas de situações vividas pelo indivíduo (GOUVEIA, 2003). Valores básicos são definidos como categorias de orientação que são desejáveis, baseados nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar em sua magnitude e nos elementos que a constituem.

Sua tipologia de valores baseia-se na teoria das necessidades de Maslow, abrangendo um total de 24 valores terminais, ou seja, expressam um propósito em si mesmo e, da mesma forma que o conceito de Schwartz, transcende as situações. O autor agrupa estes 24 valores de acordo com três critérios que chama de orientação: pessoal, central e social. Estes critérios de orientação estão relacionados ao padrão típico do indivíduo ao adotar um ou outro valor como guia em sua vida (GOUVEIA, 2003).

A partir da discussão teórica apresentada, foi possível compreender os primórdios dos estudos sobre valores na academia que abriu caminho para novos estudos em diferentes níveis. Seguindo esse embasamento teórico, o capítulo seguinte discorrerá sobre os valores organizacionais, objeto de estudo desta pesquisa.

### **3. VALORES ORGANIZACIONAIS**

#### **3.1. Definição de Valores Organizacionais**

A perspectiva sociológica sugere que a cultura é construída pelo compartilhamento de significados legitimados pelo grupo e transmitidos pelas gerações. Nas organizações, duas abordagens são enfatizadas: aquela que entende cultura como um fenômeno manifestado pela consciência humana e a outra que a percebe como um fator organizacional com a função de promover o ajustamento da organização em seus ambientes externo e interno por meio dos pressupostos básicos construídos por seus fundadores (SMIRCICH,1983).

De acordo com Schein (1992), a cultura se manifesta em três níveis do mais profundo ao mais visível. O nível mais profundo representa os pressupostos básicos, são aspectos não observáveis, consolidados encarados como verdades inquestionáveis pelos membros do grupo que o vivenciam, que determinam como as pessoas percebem, pensam e sentem. Os valores, para Schein (1992) o nível intermediário da cultura, são as razões que explicam o comportamento das pessoas que convivem sob determinado âmbito cultural e são reconhecidos facilmente pelos membros da organização, exercendo uma função integradora. Finalmente o terceiro nível compreende os artefatos visíveis da cultura, o ambiente físico da organização, seus documentos, o padrão de vestimenta dos funcionários entre outros.

Avançando nos estudos de valores, Schwartz começa a estudar os valores culturais que, de acordo com Sagiv e Schwartz (2005) são as normas, símbolos, rituais, práticas e formas de pensar que guiam o comportamento dos indivíduos na sociedade da qual fazem parte. Estes são considerados valores de uma cultura nacional quando amplamente compartilhados por todos que a constituem, os valores de cultura nacional podem influenciar o comportamento das organizações. A partir desta observação, é possível pressupor que influenciem também a cultura organizacional e que as organizações são capazes de expressar aspectos dos valores culturais em seus próprios valores. A partir dessa abordagem, Tamayo et al (2000) sugerirá o modelo de valores organizacionais baseando-se em sua proposta de valores culturais, apresentado mais adiante.

As dimensões culturais dos valores refletem as questões básicas ou problemas que as sociedades enfrentam para regular suas atividades. Estas dimensões, como dito acima, podem ser aplicadas para os valores organizacionais já que parte-se da premissa que a cultura nacional influencia e direciona as organizações e, anterior a isto, os valores que a constituem.

As pesquisas sobre valores organizacionais são diversos e variados em método e abordagem. A partir do estudo dos mesmos, foi possível identificar similaridades que possibilitaram o agrupamento das abordagens considerando duas características: a construção de um modelo teórico e falta de um modelo teórico, caracterizando o modelo como empírico.

Os estudos do tipo aqui classificados como *modelo teórico* propõem uma teoria para o estudo dos valores organizacionais assim como uma estrutura de organização dos mesmos. Enquanto isso o tipo *modelo empírico* não propõe estes mesmos recursos e busca suas conclusões por meio da pesquisa empírica. Ambos serão discutidos a seguir.

### **3.2. Valores organizacionais: modelos teóricos**

Os valores organizacionais são diferentes dos valores pessoais dos membros da organização e também dos valores que estes membros gostariam que a organização possuísse (TAMAYO; GONDIM, 1996). Os valores organizacionais são, para estes autores, aqueles percebidos pelos funcionários, ou seja, compartilhados pelos mesmos. Para Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais são conceituados 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” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 63).

Por outro lado, valores pessoais e organizacionais compartilham diversas características - os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social – bem como têm funções semelhantes – valores pessoais guiam a vida das pessoas e os valores organizacionais guiam a vida das organizações. Dessa maneira, o estudo de valores organizacionais pode ser baseado nos valores pessoais, uma vez que eles também possuem raízes motivacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Tamayo e Godim (1996) consideram que embora os valores tenham um papel determinante na organização, eles têm sido alvo de pouca pesquisa empírica. Os autores

afirmam que “quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e que determinam seu clima e sua cultura organizacionais” (TAMAYO; GONDIM, 1996, p. 62).

Estes pesquisadores distinguem três elementos básicos nos valores organizacionais:

- **Cognitivo:** crenças que expressam formas de conhecer a realidade organizacional. São parâmetros cognitivos para julgar e justificar o comportamento individual e coletivo.
- **Motivacional:** expressam interesses em metas fundamentais da organização, constituindo o instrumental conceitual que permite a criação o desenvolvimento e a conservação da imagem social e da auto-estima da empresa.
- **Funcional:** expressam as preferências por determinados comportamentos, metas ou estratégias, sendo que os valores se organizam de acordo com a importância dessas preferências.

É válido ressaltar que nem toda crença constitui um valor; crenças somente são valores organizacionais quando são enfatizadas e aceitas como princípios-guia que orientam a vida organizacional. As crenças que estabelecem valores interagem dinamicamente entre si, de maneira a compor um complexo sistema de valores hierarquicamente organizados. (TAMAYO et al, 2000).

Para Katz e Kahn (1978), a função dos valores é de orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros e estabelecer um vínculo entre os funcionários de modo a mantê-los alinhados aos desejos organizacionais e às suas atribuições. Os valores são recursos que a organização utiliza para criar, desenvolver e conservar sua imagem social e auto-estima e imperativos para a sua eficácia na medida em que propiciam parâmetros e medidas para avaliações, comparações e justificativas para cada membro da organização, para o grupo e para a própria organização (TAMAYO; BORGES, 2006).

Segundo Tamayo e Gondim (1996) os valores organizacionais influenciam a maneira que a organização e seus membros pensam, solucionam problemas, se comunicam interna e externamente e analisam suas expectativas e as de terceiros. Estes valores não são fixos, variam de uma organização para outra e até mesmo entre os departamentos de uma mesma organização. Eles servem à sobrevivência da organização já que buscam mediar conflitos para resolver seus problemas e desafios.

Schwartz e Ros (1995 apud TAMAYO et al 2000) consideram que os valores culturais expressam três dilemas básicos enfrentados por todas as sociedades para regular a atividade humana:

- a natureza da relação entre o indivíduo e o grupo, é a mais crítica dimensão da cultura, pois exige conciliar desejos e interesses individuais com expectativas e interesses coletivos;

- garantia de comportamento responsável que preserve o tecido social, isto é, pessoas devem ser induzidas a considerar o bem-estar coletivo e gerenciar as relações sociais que são inevitáveis;

- a relação do ser humano com o mundo natural e social, o que contempla a preocupação com respostas ativas que aprimoram e trazem mudanças no mundo, mas também o preserva numa relação equilibrada com a natureza.

Considerando a reflexão sobre o modelo de valores culturais de Schwartz e Ros (1995), Tamayo e Gondim (1996) enfatizam os objetivos dos valores organizacionais de solucionar três problemas essenciais: a conciliação de interesses individuais e do grupo; a necessidade de uma estrutura que contemple a definição de papéis, normas e regras para relações e organização do trabalho; e a conciliação entre interesses da organização e do meio social e natural.

Avaliando também os estudos de Schwartz e Ros (1995), Tamayo et al (2000) entendem 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 a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO et al, 2000, p. 293).

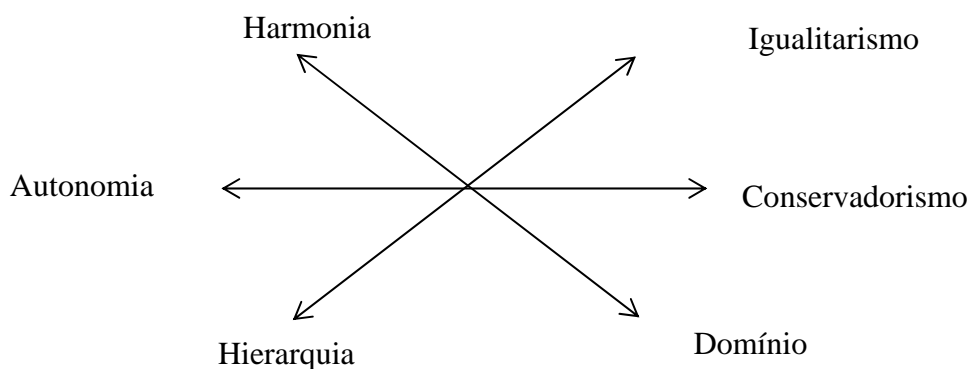
Sua função é orientar as práticas, procedimentos e como os funcionários devem se comportar naquela organização, assim como sua forma de pensar, agir e sentir. Como são organizados hierarquicamente, os valores organizacionais são os mesmos, mas organizados em ordem de preferência, quando a empresa distingue o que valoriza e o que não dá importância.

Tamayo et al (2000) percebem a organização como um conjunto de grupos sociais o que implica em encontrar dentro das organizações, os mesmos problemas de qualquer

sociedade. Estes problemas são as exigências universais que devem ser sanados para que ela obtenha desempenho satisfatório.

É para suprir estes conflitos que as organizações criam e comunicam seus valores, que quando compartilhados, suprem as necessidades de funcionários, empresa e ambiente onde está inserida. A partir destas necessidades e baseada na abordagem cultural dos valores de Schwartz e Ros (1995 apud Tamayo et al 2000), os autores apresentam três dimensões bipolares para representar alternativas de respostas de organizações que orientaram a pesquisa apresentada neste trabalho. São elas: autonomia x conservadorismo; hierarquia x igualitarismo e domínio x harmonia.

### **Figura II: Tipos motivacionais do IVO**



Fonte: Tamayo et al (2000, p. 302)

Estes tipos motivacionais foram a base teórica para o desenvolvimento do IVO – Inventário de Valores Organizacionais, por Tamayo et al (2000) para compreender os valores organizacionais segundo a percepção dos funcionários em relação aos valores existentes e praticados na organização da qual fazem parte.

Essas dimensões permitem o entendimento da cultura organizacional na medida em que resulta do estudo das dimensões culturais que fazem parte das sociedades. Tamayo et al (2000) estudaram os valores organizacionais, a partir da premissa que a organização é uma coletividade que se depara com e deve solucionar os mesmos problemas fundamentais de qualquer sociedade.



A relação entre *autonomia* e *conservadorismo* se refere à forma como a empresa lida com o indivíduo e os grupos que compõem a organização, definindo um *continuum* entre os interesses do indivíduo e do grupo colocado pela organização. Empresas voltadas à autonomia entendem que seu funcionário tem seus próprios objetivos e metas que podem ser diferentes, mas compatíveis com as da organização, favorecem a criatividade, inovação e entendem que o funcionário tem suas próprias responsabilidades e as conhece e cumpre. Já as empresas que se aproximam do pólo oposto, o *conservadorismo*, entendem que os objetivos dos indivíduos devem ser os mesmos da organização, ou melhor, que os organizacionais devem prevalecer sobre os do funcionário. A manutenção do *status quo* também é enfatizada já que não há espaço para a mudança e a criatividade como na dimensão anterior.

A dimensão bipolar seguinte relaciona *hierarquia* e *igualitarismo*, considerando a maneira como a organização se estrutura já que será isso que definirá como as relações acontecerão, retrata as relações entre os membros e seus papéis e a estrutura social da organização. Empresas voltadas para a dimensão *hierarquia* visam garantir o comprometimento dos funcionários da organização com sua missão, as relações seguem uma estrutura rígida de divisão de papéis, recursos e poder bem definidos. Empresas que optam pelo outro pólo, dão importância ao bem-estar dos funcionários, compartilham informações e geralmente têm poucos níveis hierárquicos e um modelo de gestão participativa.

O último eixo bipolar dos valores organizacionais diz respeito à forma como as empresas se relacionam com seu ambiente externo, seja o meio ambiente, o mercado, seus fornecedores ou concorrentes. A aproximação do pólo *domínio* indica a busca de controle e exploração das matérias-primas que precisa, do mercado da qual faz parte, sem medir esforços. A ênfase na obtenção de lucros é clara. No pólo oposto, estão as empresas que se preocupam com a preservação do meio ambiente e com a concorrência leal no mercado em que estão inseridos, buscando uma convivência harmoniosa no ambiente do qual fazem parte (TAMAYO et al, 2000).

Segundo Tamayo e Borges (2006), os valores organizacionais expressam a filosofia da empresa, sua missão, orientando não aonde esta quer chegar, mas sim a maneira como cumprirá sua missão. Estes surgem em decorrência de problemas vivenciados pela organização e são criados pelo fundador da empresa ou por membros altamente influentes que conhecem suas exigências e problemas internos e externos. Para estes autores, “valores

organizacionais podem ser considerados respostas para um problema concreto da organização, soluções que tiveram sucesso. Assim, os valores organizacionais representam soluções para problemas próprios” (TAMAYO; BORGES, 2006, p. 420). Seus resultados dependerão destes valores, assim como as atitudes de seus funcionários.

Tamayo (1996) defende que abordagens no estudo dos valores organizacionais podem ser consideradas a partir de duas alternativas. A primeira delas consiste em estudar os valores através dos documentos oficiais da organização ou através do discurso formal da direção e dos gerentes. A segunda alternativa, e a utilizada por Tamayo e estudiosos de sua abordagem, consiste em estudar a percepção que os empregados têm dos valores que orientam a vida da organização.

Seguindo a alternativa da busca pela percepção dos empregados sobre os valores organizacionais Tamayo et al (2000) propõem o Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Parâmetros psicométricos obtidos por este instrumento permitiram concluir que o IVO pode ser utilizado em pesquisa, em diagnósticos organizacionais, em intervenções e em estudos da cultura da empresa. Os seis tipos motivacionais do IVO avaliam valores compartilhados que anunciam crenças fundamentais sobre o que é bom, correto e desejável numa organização. A partir dos mesmos é possível identificar componentes da cultura organizacional e diferenciar organizações ou suas unidades por meio dos seis aspectos fundamentais da vida organizacional:

- Autonomia: importância dada à procura de inovação, de criatividade e de independência na execução do trabalho;
- Conservadorismo: ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais;
- Hierarquia: relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder;
- Igualitarismo: procura pelo bem-estar dos membros da organização e da sua participação nos processos decisórios;
- Domínio: importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes e
- Harmonia: respeito e preocupação com a natureza e a procura de complementaridade organizacional.

Oliveira e Tamayo (2004) também propuseram uma teoria para o estudo dos valores organizacionais, que teve como base teórica a teoria de valores pessoais de Schwartz, a qual foi chamada de Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, o IPVO. Os autores entendem que existe uma similaridade motivacional entre os valores pessoais e organizacionais, além de sugerirem que o último é uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o ambiente organizacional.

Segundo Tamayo e Borges (2001), são os valores os responsáveis pela imagem da organização e têm funções importantes para a mesma de acordo com Oliveira e Tamayo (2004, p. 130). São estas as funções:

- Criar modelos mentais similares entre os funcionários o que repercutirá nos comportamentos e atitudes destes;
- Construir a identidade social da organização o que a torna única entre as demais organizações;
- Atuar como mediadores de conflitos, contribuindo para a resolução de problemas na organização.

A grande vantagem deste modelo é a possibilidade da construção de uma teoria integrada sobre valores, pois se baseia nos valores pessoais, também chamados de valores básicos - os mesmos que estabelecem a estrutura de todos os outros valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Este modelo teórico apresenta oito fatores correspondentes com os tipos motivacionais de valores individuais, cujas descrições, baseadas em Oliveira e Tamayo (2004), são apresentadas a seguir:

**Quadro I: Fatores do IPVO, Correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, Dimensões e Metas dos Valores Organizacionais.**

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

Fonte: Baseado em Oliveira e Tamayo (2004)

### 3.3. Valores organizacionais: modelos empíricos

Em seu artigo de 1991, Kabanoff propõe uma nova classificação sobre a estratégia empresarial categorizando-as de acordo com uma tipologia que considera seus processos e estrutura. Serão estes fatores as dimensões do modelo proposto pelo autor cuja base fundamental é a distribuição de poder na organização. De acordo com Kabanoff (1991) “o poder cria uma dinâmica de justiça fundamental em relação à equidade quando as diferenças de poder são grandes e em relação à igualdade quando a diferença é pequena” (p. 430). Baseado nesta convicção, Kabanoff apresenta as tipologias descritas no Quadro I.

**Quadro II: Características dos tipos de estratégia organizacional** Fonte: criado pela autora.

TIPO DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS
Poder igual – tipo colegial	Organizações de poder iguais adotam um processo de reforço que enfatiza processos e políticas democráticas, colegiais e participativas. Organizações com estas características toleram uma grande variabilidade de indivíduos. Os conflitos típicos nesta organização são relacionados ao aumento da eficiência, melhor alocação de recursos, recompensa inadequada por um alto desempenho.
Poder igual/processo compensatório: tipo meritocrático	Um processo alternativo envolve equilíbrio ou compensação para a tendência em direção à igualdade com políticas que enfatizam equidade. Os conflitos relacionados a estes processos compensatórios são bem diferentes das outras tipologias - a sensação de raiva ou traição aflora nos relacionamentos.
Poder desigual /Processo de reforço: tipo dominado elite	Nestes tipos de organização o poder e recompensa são concentrados no topo da hierarquia da empresa – naqueles que são responsáveis pela definição de estratégia e visão geral da organização. Os conflitos nesse caso são expressos inicialmente como resistência e inflexibilidade como um mecanismo de defesa, com coesão entre os grupos de mesmo nível de poder e falta de coesão entre os grupos com poderes diferentes. É uma estratégia de complacência ou submissão e orientada para a eficiência, com pouca tolerância à diversidade.
Poder desigual/processo compensatório: tipo foco no líder	O processo compensatório ameniza o impacto da desigualdade ao cuidar de questões relacionadas à baixa coesão. Como no processo de liderança, esta tipologia é paradoxal: valoriza a desigualdade entre líderes e liderados ao mesmo tempo em que cria identificação e coesão entre o líder e seus seguidores.

Nesse momento Kabanoff ainda não menciona valores organizacionais, mas sim uma tipologia para o estudo da estratégia organizacional. Será em seus próximos estudos que passa a pesquisar valores organizacionais a partir destes grupos entendendo que “o conceito de valores é poderoso porque pode ser empregado de maneira significativa em todos os níveis de análise: cultural, social, institucional, organizacional, grupal e individual” (KABANOFF, 1995, p. 1076).

Considerando então os valores organizacionais, Kabanoff et al (1995) afirmam que estes são adotados pelas empresas em conjunto com suas diferentes estruturas e processos para atingirem suas expectativas de coesão e desempenho. Seguindo o conceito de 1992 de Schwartz, Kabanoff et al (1995) definem a estrutura de valores como “o padrão geral de relações entre um grupo de valores, com elementos de compatibilidade e conflito entre eles” (KABANOFF et al, 1995,p.1077). Esta estrutura se apresenta de maneira diferente da hierarquia já que inclui questões de compatibilidade e conflito enquanto a hierarquia, para Kabanoff et al (1995) é apenas uma ordenação baseada em prioridade

Kabanoff (1995) descreveu uma tipologia de quatro tipos ideais de organização representando maneiras diferentes de lidar com o conflito entre equidade e igualdade e a esta tipologia o autor acrescentou os valores organizacionais. Quanto mais desigual ou centralizada a estrutura de poder em uma organização, mais os valores de equidade predominarão e mais desigual será a distribuição de recursos e “prêmios”. Nas organizações com poder descentralizado e estruturas mais democráticas, a orientação será mais igualitária e as alocações de recursos serão mais bem distribuídas.

A Figura III apresenta exatamente como os fatores igualdade e equidade das duas dimensões – estrutura e processo - definem os quatro tipos ideais de Kabanoff (1995). Esta estrutura esclarece a tipologia sugerida por Kabanoff e reflete as características particulares de cada combinação estrutura-processo dos tipos ideais. Em cada perfil, os nove valores foram definidos como fortes (frequentemente mencionados pelas empresas nos estudos realizados) ou fracos (quase nunca mencionados). Os valores fracos não são menos importantes já que o caráter da estrutura do valor é determinado tanto pelo valor fraco como pelo forte.

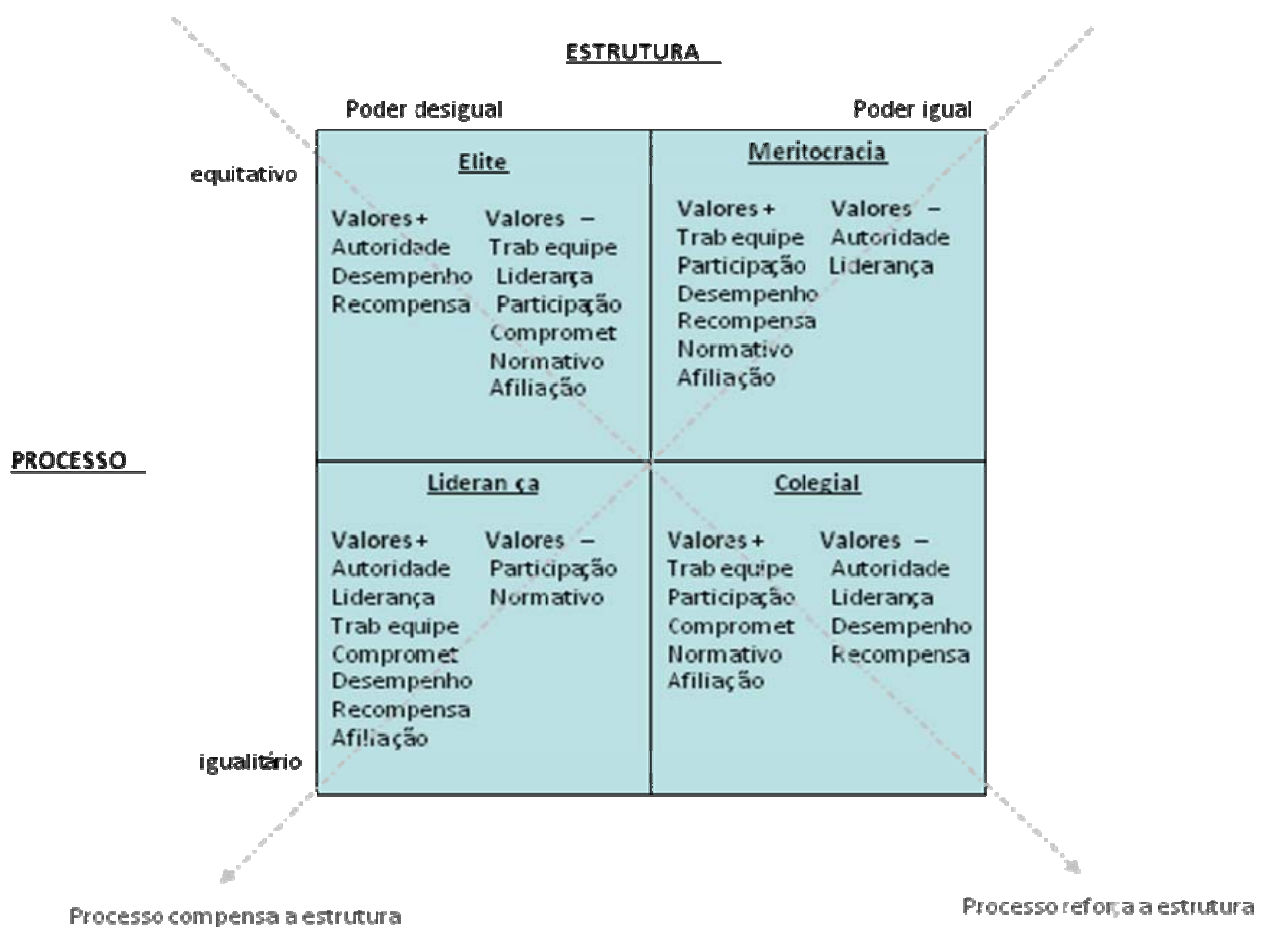
A estrutura de valor **elite** enfatiza as relações desiguais de poder (autoridade), enquanto não dá importância aos valores de poder igualitário (participação). Esta mesma

estrutura valoriza o desempenho e a recompensa no mesmo momento que não enfatiza outros valores de coesão (afiliação, trabalho em equipe, comprometimento, liderança). Do outro lado, o tipo **liderança** representa um padrão compensatório diferente que mantém o mesmo tipo de orientação elite - de poder desigual - mas impõe um grupo de valores de coesão que são mais consistentes com relações de poder desiguais tais como liderança, trabalho em equipe, comprometimento e afiliação.

As estruturas **meritocrática** e **colegial** apresentam a distribuição de poder menos desigual, também alternando entre processos eqüitativos ou igualitários como nas estruturas descritas anteriormente. Os valores fracos e fortes são distribuídos como indica a figura IV. Os valores organizacionais foram identificados como sendo potencialmente centrais para o entendimento da estrutura, funcionamento, criação e mudança das organizações e sua cultura.

Kabanoff et al (1995) acreditam que os valores esposados refletem a visão dos gestores seniores muito mais do que dos funcionários mais baixos na hierarquia da organização e, ainda, mesmo os valores não sendo compartilhados na organização ou reconhecidos como tal por todos ali presentes não impede os autores de os entenderem como valores organizacionais.

**Figura III: Valores esposados segundo Kabanoff**



Fonte: adaptado de Kabanoff et al (1995).

Outro modelo empírico para o estudo dos valores organizacionais é a Escala de Valores Organizacionais (TAMAYO; GONDIM, 1996). A escala é orientada pela teoria de Rokeach que defende a organização dos valores em sistemas, que nada mais é do que uma disposição hierárquica dos mesmos, ordenados de acordo com sua importância. Os tipos de valores de Rokeach (terminais e instrumentais) também são considerados nesta escala de valores, sendo os terminais expressando metas de estrutura (hierarquia organizacional, igualdade, democracia e produtividade) e os instrumentais as metas relativas a modelos desejáveis de comportamento organizacional (pontualidade, respeito aos colegas, assiduidade).



No entanto, apesar da definição de valores organizacionais defendida pelos autores ser claramente abordada na escala de valores, a teoria de Rokeach e seus tipos e sistemas de valores não estão explícitos na construção do instrumento e nem na organização dos dados coletados.

Sendo assim, mesmo com resultados que parecem estimulantes pela versatilidade de aplicações que sugerem os autores, a confusão de embasamento teórico enfraquece a credibilidade do instrumento e seus resultados. Uma importante crítica a esta escala é exatamente a falta de teoria para justificar sua estrutura, já que foi construída em base exclusivamente empírica (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Outra ferramenta para estudar os valores organizacionais foi desenvolvida por O'Reilly, Chatman, e Caldwell (1991). Apesar do foco principal do instrumento ser o mapeamento da cultura organizacional, o *Organizational Culture Profile* (OCP) usa o fenômeno valor como meio para investigar *fit* pessoa-cultura.

As pesquisas sobre cultura geralmente começam com um grupo de valores e suposições, e esses valores agem como agentes determinantes ao redor dos quais normas, símbolos, rituais e outras atividades da cultura giram. Quando um indivíduo, membro de um grupo social, compartilha seus valores estes podem se tornar a base das expectativas sociais ou normas (O'REILLY, CHATMAN, CALDWELL, 1991).

De acordo com os mesmos autores, valores individuais básicos ou preferências por certas maneiras de conduta são expressos nas escolhas organizacionais e depois reforçadas no contexto da organização. Para caracterizar a cultura de uma organização em termos de seus valores centrais é preciso identificar os valores relevantes e depois entender quão intensos e qual consenso que existe entre os membros da organização sobre estes valores.

O OCP apresenta 54 valores genéricos que valem tanto para os estudos voltados à organização como para a pessoa e de acordo com os quais o respondente posiciona sua empresa, a si mesmo e a relação entre ambos. Estes valores ditos “genéricos” são assim denominados, pois poderiam ser usados para descrever tanto os valores pessoais como os organizacionais.

Considerando os estudos apresentados, entende-se que o IPVO, modelo teórico proposto por Oliveira e Tamayo (2004), que sugere que a estrutura dos valores organizacionais é simétrica à estrutura dos valores pessoais. Esta simetria gera a oportunidade

para “estudar mais adequadamente a integração do indivíduo à organização” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 134).

### **3.4. Valores compartilhados X Valores esposados**

Os estudos que abordam os valores organizacionais os diferem entre valores organizacionais esposados e valores organizacionais compartilhados. Como já mencionado, os valores compartilhados são entendidos como aqueles reconhecidos e participados pelo corpo funcional da organização. Já os valores organizacionais esposados são aqueles explicitados pela organização, mas não necessariamente reconhecidos pelos empregados que a compõem.

Segundo Kabanoff e Daly (2002), os valores organizacionais esposados representam as práticas organizacionais e suas metas da maneira que o corpo diretivo às vêem ou como eles gostariam que acontecesse ou fosse percebido pelos públicos, interno e externo, com os quais a organização se relaciona. Para Kabanoff e Holt (1996) o termo descreve os assuntos abordados nos documentos organizacionais e é o reflexo da visão do corpo diretivo, não da maioria dos funcionários da empresa.

Como os valores esposados nem sempre são compartilhados e, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), todo funcionário é capaz de identificar os valores que predominam na organização. Com isso infere-se que também são capazes de identificar diferenças entre os valores esposados por sua empresa e aqueles com os quais se reconhece e participa, portanto são os funcionários os “especialistas” que deverão ser consultados quando se deseja conhecer valores organizacionais de determinada organização, é a partir da percepção desse grupo que será possível conhecê-los.

Por essas razões, as propostas de estudo para os valores esposados e valores compartilhados são diferentes segundo os pesquisadores destas temáticas. Para o estudo de valores compartilhados são propostos questionários de preferência respondidos pelos funcionários da empresa e seguidos de análises quantitativas. Os valores esposados são estudados por meio dos documentos organizacionais e analisados qualitativamente.

Kabanoff e Holt (1996) propõem a utilização de análise de conteúdo dos documentos divulgados pela organização como método de estudo dos valores organizacionais esposados. Segundo os autores, a técnica possibilita a análise de uma ampla gama de assuntos e parte do princípio que a linguagem reflete as metas e valores que as pessoas e organizações percebem como sendo importantes. Ou seja, a frequência com que determinadas palavras ou termos são citados indicam a importância dada aos mesmos por aqueles que os definiram, no caso dos valores esposados, a alta direção da organização. Os mesmos autores afirmam que quando os valores organizacionais esposados são compartilhados pelos funcionários, esse conjunto de valores dará direção comum para todos os membros da organização e serão um guia para seus comportamentos.

Orientada por essa afirmação e pelas observações dos pesquisadores apresentados, mas vislumbrando uma nova alternativa de coleta e análise de dados, a pesquisa relatada neste estudo proporá a utilização do método Delphi para analisar os declarados, seguido pelo estudo de valores compartilhados nos moldes propostos por Oliveira e Tamayo (2004) com o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. Essa possibilidade será apresentada nos capítulos que seguem, onde o termo “valores declarados” será utilizado para expressar os valores esposados, já que apenas um documento, a declaração de valores da empresa pesquisada, foi utilizada como base dessa pesquisa.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Problema de pesquisa e objetivos específicos**

Considerando o referencial teórico apresentado, a pesquisa realizada pretende responder ao seguinte problema:

*Como os valores organizacionais declarados podem ser mensurados quanto a seu compartilhamento pelos empregados?*

Além disso, também é relevante para este estudo entender a relação existente entre os valores organizacionais esposados e os valores organizacionais compartilhados na empresa pesquisada. Partindo-se deste problema, surgem os objetivos específicos:

1. Identificar a importância que os valores declarados pela organização deveriam ter na opinião dos empregados (preferenciais);
2. Identificar a hierarquia de valores organizacionais declarados preferenciais;
3. Avaliar o compartilhamento pelos empregados dos valores declarados por SIGMA; e
4. Comparar os resultados obtidos com os estudos de Tamayo (1996).

Para evitar confusões em relação ao escopo desta pesquisa é preciso deixar claro em que nível os construtos foram estudados. O nível do construto é determinado, de acordo com Kozlowski e Klein (2000), pela teoria que embasa a pesquisa a seu respeito e os valores organizacionais declarados, assim como os valores organizacionais compartilhados, variáveis desta pesquisa, foram coletado e analisados no nível individual.

### **4.2. Métodos e instrumentos de pesquisa**

A primeira etapa desta pesquisa utilizou um instrumento a fim de identificar a importância que os valores declarados pela organização deveriam ter na opinião dos empregados (preferenciais), cuja aplicação se deu segundo o Método Delphi.

O método Delphi foi criado nos Estados Unidos, em meados da década de 50, para elaborar cenários sobre circunstâncias diversas de forma a evitar vieses daqueles que os estipulam. A sugestão do método pela equipe de Dalkey e Helmer (apud FISCHER, 1978) surgiu como uma alternativa às reuniões presenciais com especialistas quando, segundo os autores, são encontrados diversos efeitos prejudiciais à construção de cenários:

- Direcionamento pelos dominantes: seja por questões hierárquicas ou mesmo por características pessoais, parte do grupo pode oprimir os menos influentes ou mais tímidos;

- Ruídos: temas controversos e interesses antagônicos dos participantes podem causar discussões inflamadas que prejudicam o diálogo e a criação dos cenários desejados;

- Busca indiscriminada pelo consenso: a opressão pelos mais influentes pode acontecer quando há necessidade de um consenso entre o grupo. Com opressão, os cenários criados em consenso fictício podem ser enviesados pela opinião de apenas parte do grupo.

A utilização do método Delphi evita esses efeitos indesejáveis já que substitui o debate presencial e direto por uma bateria de questionários criados em cima dos temas a serem discutidos. Segundo Wright (1986), essa técnica apresenta diversos pontos positivos e são especialmente ricos em situações onde há carência de dados históricos. O mesmo autor também sugere importantes vantagens do método Delphi: a consulta individual a especialistas traz a tona importantes informações dos mais bem informados, questionários concedem tempo para a reflexão do participante; os mesmos questionários garantem o anonimato dos respondentes eliminando a influência de variáveis como opressão, status, entre outras. O método também evita a supressão de opiniões minoritárias ou manipulação política de grupos ou pessoas mais influentes. E uma última e significativa vantagem indicada por Wright é a possibilidade, por meio de questionário, de obter um número significativo de especialistas para participar da discussão sobre a temática em questão.

Os cenários são montados como uma forma de prever o futuro por meio da opinião de especialistas que, sem se encontrarem, entram em consenso sobre as possibilidades futuras a respeito do assunto em questão (FISCHER, 1978).

Brown (2000) identifica características básicas do método que facilitam a busca de seu principal objetivo: a obtenção de consenso sobre a temática estudada. Em seguida essas características são apresentadas.

A ferramenta mais indicada para coletar as opiniões dos especialistas participantes da pesquisa é o questionário já que com ele preserva-se a identidade dos respondentes, importante fator do Método Delphi. Questionários aplicados, os dados são analisados por meio de estatística descritiva, tais como média, moda e quartil, com isso percebe-se se há respostas que destoam da maioria. Quando há extremos, são realizadas novas rodadas com os participantes para que os mesmos sejam eliminados favorecendo a busca pelo consenso do grupo.

Outra característica marcante do método Delphi é a existência de *feedback* controlado, ou seja, os participantes têm a oportunidade de conhecerem a opinião do grupo em forma de resumos estatísticos e os mesmos são utilizados na rodada seguinte do estudo, caso ela seja necessária. Essa característica garante a redução de ruídos e dos extremos encontrados.

Como ocorre com grande parte dos métodos de pesquisa, o método Delphi apresenta uma série de desvantagens como as apontadas por Fischer (1978). O principal questionamento se refere aos métodos estatísticos e de amostragem do Delphi já que o mesmo ignora testes estatísticos de significância como erros padrões de estimativa, correlação sistemática de itens e análise fatorial. A mesma crítica é feita por Sackman (1973) que questiona a falta de características chave dos respondentes como idade, gênero, nível socioeconômico, educacional e outras variáveis importantes, nos questionários aplicados seguindo o método Delphi.

Wright (1986) também questiona a relevância estatística das amostras de respondentes e do tratamento dos resultados utilizados no método Delphi. Além dessa crítica o autor sugere que a dependência excessiva dos respondentes especialistas pode gerar respostas enviesadas e consenso forçado de forma indevida.

Como mencionado, nesta primeira etapa da pesquisa foi aplicado um questionário desenvolvido pela autora com objetivo de identificar a importância atribuída pelos funcionários da empresa pesquisada aos valores declarados pela mesma. O instrumento foi composto por onze itens, cada um dos valores declarados por SIGMA e, seguindo a instrução do documento, os empregados atribuíram pesos a cada um deles. Esses pesos, que representavam a importância de cada um dos valores declarados deveriam ser para a organização segundo ponto de vista do empregado, deveriam variar em números múltiplos de cinco, ou zero, e cuja soma deveria ser igual a 100. Desta forma, os especialistas consultados,

nesse caso funcionários da empresa pesquisada, determinaram quais os valores declarados preferenciais, ou seja, aqueles que eles mesmos consideravam importantes.

O segundo momento da pesquisa foi composto pela aplicação de dois questionários concomitantemente: o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) de Oliveira e Tamayo (2004) e um instrumento construído para essa pesquisa aqui chamado de Avaliação de Valores Declarados (AVA).

AVA foi desenvolvido com o intuito de identificar o compartilhamento dos valores declarados por SIGMA. Este instrumento foi baseado em IPVO e era formado por 21 assertivas que representavam os 11 valores declarados da empresa pesquisada; para cada uma dessas assertivas o sujeito deveria escolher uma alternativa de resposta dentro de uma escala normativa que variava entre “muito parecida com minha organização” e “não se parece em nada com minha organização”.

O Quadro III indica a correspondência entre os valores declarados pela empresa pesquisada e as assertivas do questionário AVA.

**Quadro III: Correspondência entre valores declarados de SIGMA e AVA.**

V.1: Desenvolvimento sustentável	<b>n05:</b> Esta empresa apóia ativamente o desenvolvimento sustentável das comunidades
V.2: Compromisso social	<b>n04:</b> Esta empresa dá ênfase na educação voltada para a inclusão social <b>n06:</b> Esta empresa está cotidianamente compromissada com a construção de cenários sociais mais justos <b>n08:</b> Esta empresa dá ênfase na educação que contribui com as comunidades em que atua
V.3: Educação para a autonomia	<b>n02:</b> Esta empresa valoriza a educação que possibilita ao indivíduo o desenvolvimento de suas competências <b>n07:</b> Esta empresa enfatiza a educação que possibilita aos indivíduos transformar sua vida por meio da participação em sua comunidade
V.4: Sintonia com a época	<b>n09:</b> Esta empresa desenvolve as pessoas para que estejam permanentemente sintonizadas com a contemporaneidade
V.5: Atitude empreendedora	<b>n03:</b> Esta empresa desenvolve as pessoas para que estejam permanentemente sintonizadas com a busca da inovação

	<p><b>n16:</b> Esta empresa valoriza o potencial empreendedor de seus funcionários de forma que estes inovem em suas carreiras</p> <p><b>n21:</b> Para esta empresa é importante que os funcionários se transformem em protagonistas da sociedade</p>
V.6: Fundamentação conceitual	<p><b>n19:</b> Esta empresa imprime em seus serviços educacionais conteúdos que contemplam o embasamento científico das áreas a que se relacionam</p>
V.7: Valorização da diversidade	<p><b>n13:</b> Esta empresa torna seus serviços e produtos acessíveis a todos os segmentos da sociedade</p> <p><b>n12:</b> Esta empresa promove a superação da exclusão social</p>
V.8: Relações pautadas em confiança	<p><b>n11:</b> Esta empresa mantém relações transparentes com o público interno</p> <p><b>n14:</b> Esta empresa mantém relações transparentes com os públicos externos</p>
V.9: Reconhecimento da complexidade	<p><b>n15:</b> Esta empresa desenvolve os seus serviços educacionais de forma a considerar as inúmeras variáveis que o mundo globalizado apresenta</p>
V.10: Espírito democrático e cidadão	<p><b>n10:</b> Esta empresa está cotidianamente compromissada com a construção de cenários sociais solidários</p> <p><b>n17:</b> Esta empresa prepara profissionais conscientes de que sua atuação deve trazer benefícios para a sociedade</p>
V.11: Busca da excelência	<p><b>n20:</b> Esta empresa desenvolve o seu sistema de gestão organizacional voltado para a busca do alto desempenho</p> <p><b>n18:</b> Esta empresa desenvolve o seu sistema de gestão organizacional voltado para a busca da satisfação completa de seus clientes</p> <p><b>n01:</b> Esta empresa desenvolve as pessoas para que estejam permanentemente sintonizadas com a busca da excelência</p>

Fonte: a autora.

O segundo instrumento aplicado nesta etapa na mesma amostra, o IPVO, é composto por 48 assertivas que apresentam situações sobre o cotidiano organizacional e sobre as quais o respondente deveria se posicionar a partir de sua percepção sobre a empresa. A possibilidade



de respostas era apresentada em uma escala normativa que variava entre “muito parecida com minha organização” e “não se parece em nada com minha organização”.

Cada uma das assertivas do IPVO participam de um dos tipos de valores organizacionais, ou fatores, conforme apresentado por Oliveira e Tamayo (2004). Suas descrições e as assertivas que englobam são apresentadas a seguir.

O tipo motivacional apresentado como *Fator 1* é **Realização** e refere-se ao sucesso por meio da demonstração de competência da organização e seus funcionários; a meta central deste fator é a valorização desta competência e do sucesso dos empregados.

---

**Tabela 1 Fator 1: REALIZAÇÃO**

VO 36: Para esta organização, planejar metas é essencial (...)
VO 04: Esta organização valoriza a competência (...)
VO 08: Esta organização acha importante ser competente (...)
VO 20: Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem (...)
VO 24: Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades (..)

Fonte: Oliveira e Tamayo 2004, pág. 136

O *Fator 2*, segundo tipo motivacional, é **Conformidade** que se refere aos limites das atividades da organização e comportamentos de seus funcionários, priorizando e respeitando regras e modelos. A meta central deste fator é o respeito às regras organizacionais, as boas maneiras no trabalho e a correção de comportamentos que não condizem com estas regras. As assertivas que o compõe são listadas no quadro abaixo.

---

**Tabela 2 Fator 2: CONFORMIDADE**

VO 27: Esta organização acredita que as regras são importantes (...)
VO 17: Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos (...)
VO 28: O respeito e a hierarquia faz parte das tradições desta organização (...)
VO 11: Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho (...)
VO 34: Esta organização acredita que a cortesia é importante (..)
VO 41: Nesta organização as regras de convivência são consideradas importantes (...)
VO 43: Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer (...)

Fonte: Oliveira e Tamayo 2004, pág. 136

O tipo motivacional seguinte, denominado *Fator 3*, refere-se à busca de uma posição dominante no setor onde a organização atua, assim como o controle sobre seus recursos humanos ou materiais. Valoriza a obtenção de lucros e a competitividade e é denominado **Domínio**. São cinco as assertivas que o representam no IPVO:

---

**Tabela 3 Fator 3: DOMÍNIO**

---

VO 18: Esta organização busca o domínio do mercado (...)
VO 37: Esta organização acha importante ser competitiva (...)
VO 45: Esta organização estimula, nos cliente, o desejo de adquirir novidades (...)
VO 42: Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante (...)
VO 10: É importante para esta organização ser rica (..)
VO 39: O prazer, para esta organização, é obter lucros (...)

---

Fonte: Oliveira e Tamayo 2004, pág. 136

O tipo **Bem-estar** refere-se à preocupação com a satisfação do funcionário especialmente em relação a sua qualidade de vida no trabalho e é denominado como *Fator 4* com as seis assertivas abaixo listadas em sua composição.

---

**Tabela 4 Fator 4: BEM-ESTAR**

---

VO 32: Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados (...)
VO 09: Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados (...)
VO 14: Nesta organização os empregados são premiados (...)
VO 22: Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados (...)
VO 48: Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado (..)
VO 05: É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados (...)

---

Fonte: Oliveira e Tamayo 2004, pág. 136

O seguinte tipo motivacional, **Tradição** reúne as afirmações que indicam manutenção dos costumes da organização e suas “práticas consagradas” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 137). O *Fator 5* engloba as afirmações a seguir:

---

**Tabela 5 Fator 5: TRADIÇÃO**

---

VO 31: Esta organização procura manter práticas consagradas (...)
VO 12: Esta organização preserva os costumes antigos (...)
VO 19: Esta organização evita mudanças (...)
VO 47: O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes (...)
VO 06: A tradição é uma marca desta organização (..)

---

Fonte: Oliveira e Tamayo 2004, pág. 136

O tipo motivacional seguinte, **Prestígio organizacional**, *Fator 6*, se refere à busca de reconhecimento por meio da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização. A meta central deste valor relaciona-se com a busca pela admiração obtida por oferecer produtos satisfatórios para seus consumidores e engloba as quatro assertivas expostas no quadro abaixo.

---

**Tabela 6 Fator 6: PRESTÍGIO**

VO 25: Esta organização tem prestígio na sociedade (...)

VO 35: Esta organização tem influência na sociedade (...)

VO 07: Esta organização influencia outras organizações (...)

VO 33: Esta organização tem prestígio (...)

---

Fonte: Oliveira e Tamayo 2004, pág. 136

**Autonomia** é o tipo motivacional que se refere à busca de desafios pela organização e seus funcionários o que se dá pelo aperfeiçoamento, criatividade, variedade de experiência entre outros. Denominado no IPVO, *Fator 7*, é representado por oito assertivas desse instrumento.

---

**Tabela 7 Fator 7: AUTONOMIA**

VO 30: Para esta organização acredita, é importante ser criativa (...)

VO 23: Esta organização valoriza empregados curiosos (...)

VO 13: Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados (...)

VO 29: Esta organização valoriza os empregados que buscam realização no trabalho (...)

VO 40: Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada (..)

VO 26: Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente (...)

VO 01: Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios (...)

VO 46: Esta organização incentiva o empregado a ser criativo (...)

---

Fonte: Oliveira e Tamayo 2004, pág. 136

O oitavo tipo motivacional, *Fator 8*, **Preocupação com a coletividade** refere-se ao relacionamento próximo com os indivíduos e a comunidade do entorno da organização; a meta central deste valor é a promoção da justiça, igualdade, tolerância, sinceridade e honestidade na organização.

---

**Tabela 8 Fator 8: PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE**

VO 30: Para esta organização acredita, é importante ser criativa (...)

VO 23: Esta organização valoriza empregados curiosos (...)

VO 13: Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados (...)

VO 29: Esta organização valoriza os empregados que buscam realização no trabalho (...)

VO 40: Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada (..)

VO 26: Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente (...)

VO 01: Esta organização estimula o empregado a enfrentar desafios (...)

VO 46: Esta organização incentiva o empregado a ser criativo (...)

---

Fonte: Oliveira e Tamayo 2004, pág. 136

### **4.3. Campo, respondentes e aplicação dos instrumentos de pesquisa.**

#### **4.3.1. Campo de pesquisa.**

A empresa selecionada para participar desta pesquisa terá sua identidade preservada e será chamada de SIGMA sempre que mencionada, a mesma pertence ao setor de serviços e atua no Estado de São Paulo há mais de seis décadas. Com quase quarenta filiais distribuídas pelo Estado, a empresa tem 4.500 funcionários organizados nas Superintendências Operacional, Administrativa e de Desenvolvimento, como é possível observar na representação do organograma de SIGMA (Figura IV).

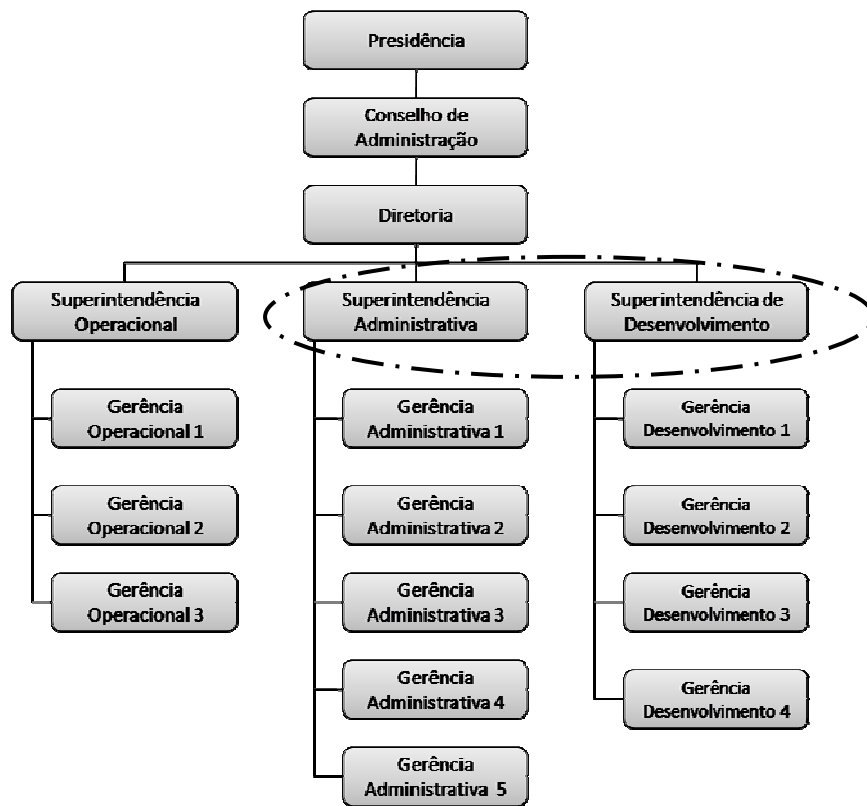
A Superintendência Administrativa comporta as gerências responsáveis pelas atividades funcionais da empresa, aquelas que geram diretrizes e procedimentos, chamados institucionais, que deverão ser seguidos por todas as outras áreas e funcionários da empresa. É sob essa superintendência que ficam subordinadas as gerências de finanças, recursos humanos, comunicação corporativa entre outras.

A responsabilidade das gerências que se subordinam à Superintendência de Desenvolvimento é a criação, confecção e atualização de novos produtos e serviços educacionais que serão comercializados pelas unidades gerenciadas pela Superintendência Operacional. Cada uma das gerências que constituem essa superintendência é responsável por um grupo de áreas do conhecimento (administração, meio ambiente, moda etc) e desenvolvem produtos nas respectivas áreas.

Ambas as Superintendências de Desenvolvimento e Administrativa e suas respectivas gerências, estão instaladas no edifício sede da empresa pesquisada que se localiza no município de São Paulo – SP. Pela facilidade de acesso, esses departamentos que somam 407 empregados, foram escolhidos como fonte de dados dessa pesquisa.

Sob a Superintendência Operacional encontram-se as gerências responsáveis pelas vendas de produtos e serviços educacionais de SIGMA. Essas gerências e suas unidades de venda estão distribuídas por diversos municípios do Estado de São Paulo e não foram consideradas nessa pesquisa.

**Figura IV: Organograma da empresa SIGMA**



Fonte: baseado em informações fornecidas por SIGMA

Divulgados para seus funcionários por meio da *intranet* o conjunto de valores organizacionais de SIGMA constituem o escopo deste estudo. A autora teve acesso a esse material por meio de um empregado, cujo anonimato também será mantido. São eles:

Desenvolvimento sustentável: SIGMA reconhece o seu papel como instituição integrante do conjunto de organizações que devem apoiar ativamente o desenvolvimento sustentável das comunidades. Desenvolvimento sustentável é aqui entendido como a integração da evolução de fatores como o econômico, o social e as questões relacionadas à qualidade de vida e meio ambiente em igual dimensão.

Compromisso social: A instituição está cotidianamente compromissada com a construção de cenários sociais mais justos e solidários, que se traduz pela ênfase na educação voltada para a inclusão social e para o exercício de uma ação contributiva com as comunidades em que atua.

Educação para a autonomia: Possibilitar ao indivíduo o desenvolvimento de competências, fundamentadas em conhecimentos científicos e tecnológicos, para que aprenda a conhecer, viver, conviver, agir e transformar sua vida e sua prática social, por meio da participação em sua comunidade.

Sintonia com a época: Desenvolver pessoas, empresas, instituições e comunidades para que estejam permanentemente sintonizadas com a contemporaneidade, com a busca da excelência e da inovação. Para tal é necessário que SIGMA se mostre antenado à sua época, fator fundamental para cumprimento de seu compromisso educacional.

Atitude empreendedora: Estimular e valorizar o potencial empreendedor de alunos, professores e funcionários da organização, de forma que estes inovem em suas carreiras e sejam capazes de transformar oportunidades em ações pessoais e coletivas e transformando-os em protagonistas da sociedade.

Fundamentação conceitual: SIGMA imprime em seus serviços educacionais conteúdos que contemplam o adequado embasamento científico das áreas a que se relacionam.

Valorização da diversidade: SIGMA busca tornar seus serviços e produtos acessíveis a todos os segmentos da sociedade, e por meio de suas equipes e ações institucionais promovem a superação das formas de exclusão. Seu portfólio de serviços navega por diferentes áreas do conhecimento e busca integrá-los, por meio de um olhar interdisciplinar, de forma a refletir o cotidiano da vida em sociedade.

Relações pautadas em confiança: SIGMA mantém relação transparente com todos os seus públicos de interesse, internos e externos, e seus valores e princípios institucionais buscam estar incorporados nas atitudes e nos processos de trabalho de seus colaboradores.

Reconhecimento da complexidade: A formação profissional deve contemplar a complexidade do mundo atual, e seus serviços educacionais são desenvolvidos de forma a considerar as inúmeras variáveis que o mundo globalizado apresenta.

Espírito democrático e cidadão: SIGMA prepara para o mercado profissionais cidadãos, conscientes de que sua atuação deve trazer benefícios para si e para o conjunto da sociedade.

Busca da excelência: A instituição desenvolve o seu sistema de gestão organizacional voltado para a busca do alto desempenho e para a satisfação mais completa de seus clientes.

### 4.3.2. Respondentes da pesquisa

Em todas as etapas da pesquisa foram consultados 120 empregados de SIGMA, sendo 40 deles na aplicação do Método Delphi e o restante nas etapas seguintes da pesquisa. O montante da amostra foi considerado significativo já que é equivalente a 10% ou mais do total de funcionários do campo escolhido.

Duas restrições foram impostas para concepção da amostra: a primeira se refere ao tempo de empresa, que deveria ser de pelo menos um ano, acredita-se que com esse tempo o empregado já estaria suficientemente envolvido pelos valores organizacionais compartilhados e também os declarados. O segundo critério se refere ao local de trabalho em SIGMA, por facilidade de acesso, convencionou-se que apenas empregados das áreas administrativa ou de desenvolvimento poderiam participar.

Os 40 respondentes da etapa Delphi apresentavam as características demográficas, conforme demonstrado nas tabelas que se seguem. Como a distribuição por idade era bastante ampla, optou-se pela criação de faixas variáveis que bem representassem essa classificação. Essa distribuição apresentou maior acúmulo na faixa que compreende os sujeitos maiores de 34 anos.

**Tabela 9: Faixa etária amostra Delphi**

Faixa etária	Amostra
22 a 29 anos	32,5%
30 a 33 anos	30%
> 34 anos	37,5%

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação à área de trabalho e a classificação por gênero, as distribuições foram bastante equilibradas como é possível notar nas Tabelas 10 e 11.

**Tabela 10: Área de trabalho amostra Delphi**

Área de trabalho	Amostra
Administrativo	49%
Desenvolvimento	51%

Fonte: dados da pesquisa.

**Tabela 11: Divisão por gênero amostra Delphi**

Gênero	Amostra
Feminino	51%
Masculino	49%

Fonte: dados da pesquisa.

O restante da amostra apresentou características demográficas similares aos respondentes da etapa Delphi, mas com mais homogeneidade na distribuição por faixas etárias.

**Tabela 12: Características demográficas da amostra - gênero**

Gênero	Amostra
Feminino	47,4%
Masculino	42,6%

Fonte: dados da pesquisa.

Mesmo com uma construção aleatória da amostra, obteve-se uma distribuição equilibrada por gênero neste estudo, onde 47,4% dos participantes eram do sexo feminino e os 46,6 % restantes do sexo masculino. Outro índice que também se mostrou equilibrado foi o atributo “área de trabalho”, conforme indicado na Tabela 13.

**Tabela 13: Características demográficas da amostra – área de trabalho**

Área de trabalho	Amostra
Administrativo	47%
Desenvolvimento	43%

Fonte: dados da pesquisa.

A característica faixa etária foi a característica mais heterogênea entre os respondentes, conforme indicado na Tabela 14 que demonstra os participantes por faixa etária variável:

**Tabela 14: Características demográficas da amostra - faixa etária.**

Faixa etária	Amostra
22 a 29 anos	31,4%
30 a 33 anos	34,3%
> 34 anos	34,3%

Fonte: dados da pesquisa.



### **4.3.3. Procedimento de Coleta de dados.**

Determinados os instrumentos e método de pesquisa, o campo e amostra que seriam utilizadas, o passo seguinte foi a coleta das informações necessárias. Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados pela autora com auxílio dos empregados de SIGMA.

Num momento determinado e previamente combinado com a empresa, a autora distribuiu os questionários de distribuição de Peso a pessoas chave nas áreas de trabalho escolhidas para a pesquisa. Esses empregados-chave foram escolhidos de acordo com a facilidade de acesso da autora aos mesmos que ficaram responsáveis pelo repasse dos instrumentos para seus colegas e também pela coleta dos questionários respondidos. Como a identificação era necessária nesta etapa da coleta de dados, já que novas rodadas de respostas poderiam acontecer com os mesmos sujeitos, os questionários distribuídos tinham uma discreta marcação. Com essa marcação, o empregado-chave identificava em uma tabela à parte o nome do respondente de forma a garantir a aplicação do instrumento caso fosse necessário.

O segundo momento da coleta de dados ocorreu de maneira similar à primeira, um novo grupo de empregados foi identificado para que pudessem distribuir os questionários IPVO e AVA a seus colegas de departamento. A escolha dessas pessoas chave também foi determinada pela facilidade de acesso e, nessa etapa, os empregados-chave também foram sujeitos da pesquisa que assim como o restante dos respondentes, também tiveram sua identidade preservada.

As duas etapas da coleta de dados foram realizadas em dois meses e o passo posterior foi a organização e análise dos resultados obtidos, relatado nos capítulos seguintes.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.**

A apresentação e análise dos resultados foram organizadas de acordo com cada um dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa e serão apresentados a seguir.

### **5.1. Identificação da importância que os valores declarados pela organização deveriam ter, segundo a opinião dos empregados (preferenciais)**

Esta etapa foi realizada mediante a aplicação do Método Delphi, com o questionário contendo os valores declarados pela organização SIGMA de tal forma que os empregados deveriam atribuir peso de importância a cada um deles, atribuindo peso 0 (zero) ou múltiplos de cinco, de forma que o total soma-se 100 pontos.

Foi necessária apenas uma rodada de aplicação dos questionários para identificar o posicionamento dos funcionários da empresa SIGMA em relação aos valores por ela declarados. Atribui-se a dispensa de novas rodadas ao fato de uma amostra com número de participantes bastante superior ao mínimo sugerido pela literatura ter sido utilizado. Enquanto a literatura sugere a aplicação do instrumento em pelo menos 18 sujeitos, nesta pesquisa foram considerados 40 respondentes, proporcionando assim, resultados satisfatórios já na primeira rodada (WRIGHT, GIOVINAZZO, 2000).

A seguir são apresentados os resultados obtidos na aplicação desse questionário com os 40 participantes, na mesma Tabela 15 estão indicados, além dos pesos atribuídos aos valores declarados, a média aritmética de cada um desses valores. A partir da média aritmética calculada, foram definidos, aproximação estatística, os pesos conquistados por cada um dos valores declarados.

**Tabela 15: Pesos atribuídos aos valores declarados de SIGMA**

	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	V.6	V.7	V.8	V.9	V.10	V.11
<b>1</b>	5	10	15	5	10	5	10	20	10	15	5
<b>2</b>	15	15	15	0	15	0	15	10	0	10	15
<b>3</b>	5	5	10	10	5	5	20	10	10	10	10
<b>4</b>	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10
<b>5</b>	20	10	10	10	10	10	10	5	5	5	5
<b>6</b>	10	10	10	5	10	10	10	5	10	10	10
<b>7</b>	10	10	5	10	5	5	10	5	10	15	15
<b>8</b>	5	5	15	20	10	10	5	5	10	5	10
<b>9</b>	10	5	10	10	15	10	10	5	5	10	10
<b>10</b>	15	10	10	5	20	10	5	5	5	10	5
<b>11</b>	10	10	10	10	10	5	10	10	5	10	10
<b>12</b>	10	20	10	10	10	5	10	10	5	5	5
<b>13</b>	5	5	10	15	10	5	5	10	10	15	10
<b>14</b>	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10
<b>15</b>	0	0	0	15	10	0	20	15	10	15	15
<b>16</b>	10	10	10	10	10	10	5	10	10	5	10
<b>17</b>	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>18</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10
<b>19</b>	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10
<b>20</b>	20	5	10	10	5	5	10	10	10	10	5
<b>21</b>	15	10	10	5	20	10	5	5	5	10	5
<b>22</b>	10	10	10	5	10	10	10	5	10	10	10
<b>23</b>	15	10	10	10	15	5	5	5	5	10	10
<b>24</b>	15	15	15	0	15	0	15	10	0	5	10
<b>25</b>	5	5	15	20	10	10	5	5	10	5	10
<b>26</b>	10	10	10	5	10	10	10	5	10	10	10
<b>27</b>	10	10	10	10	10	10	5	10	10	5	10
<b>28</b>	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>29</b>	15	10	10	5	20	10	5	5	5	10	5
<b>30</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10
<b>31</b>	15	10	10	10	15	5	5	5	5	10	10
<b>32</b>	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10	10
<b>33</b>	10	10	10	10	10	10	5	10	10	5	10
<b>34</b>	20	5	10	10	5	5	10	10	10	10	5
<b>35</b>	10	20	10	10	10	5	10	10	5	5	5
<b>36</b>	5	5	10	10	5	5	20	10	10	10	10
<b>37</b>	10	5	10	10	15	10	10	5	5	10	10
<b>38</b>	10	10	10	10	10	10	5	10	10	5	10
<b>39</b>	10	5	10	10	10	15	10	5	5	10	10
<b>40</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	5	5	10
<b>média</b>	10,4	9	10,3	9,4	10,6	7,5	9,3	8,4	7,7	8,9	9,3
<b>peso</b>	10	9	10	9	11	8	9	8	8	9	9

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro IV identifica o nome de cada um dos valores, a forma como cada um deles será representado em todas as tabelas, figuras e quadros, assim como seus pesos atribuídos.

Quadro IV: Identificação e peso dos valores declarados de SIGMA

<b>Valor</b>	<b>Nome do Valor</b>	<b>Peso</b>
V.1	Desenvolvimento sustentável	10
V.2	Compromisso Social	9
V.3	Educação para a autonomia	10
V.4	Sintonia com a época	9
V.5	Atitude empreendedora	11
V.6	Fundamentação conceitual	8
V.7	Valorização da diversidade	9
V.8	Relações pautadas em confiança	8
V.9	Reconhecimento da complexidade	8
V.10	Espírito democrático e cidadão	9
V.11	Busca da excelência	9

Fonte: Dados da pesquisa

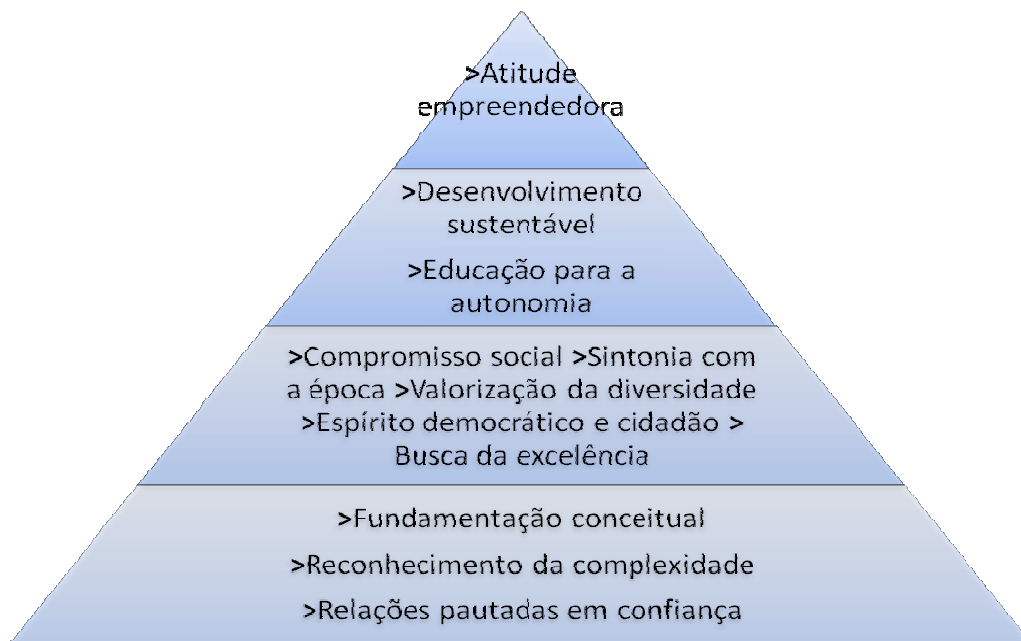
Diagnosticados os pesos de cada um dos valores declarados, partiu-se para o próximo objetivo.

## **5.2. Identificação da hierarquia de valores organizacionais declarados preferenciais**

Com os pesos atribuídos pelos empregados de acordo com sua preferência em relação aos valores declarados por SIGMA, avaliou-se a organização hierárquica deste conjunto de valores. Desta forma, convencionou-se chamar esse agrupamento de “valores organizacionais declarados preferenciais” para identificar a escolha feita pelos empregados de SIGMA. Essa hierarquia é representada por uma pirâmide, cuja base indica os valores declarados considerados menos importantes e em seu cume os valores declarados com maior peso atribuído.

O peso atribuído considerado para a formação dessa hierarquia foi a média aritmética dos pesos dados por cada um dos respondentes da primeira etapa da pesquisa, orientada pelo Método Delphi. Pela Figura V é possível identificar a hierarquia constituída:

**Figura V: Hierarquia de valores declarados preferenciais, segundo média aritmética.**



Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio desta hierarquia deduzida pela aplicação da metodologia Delphi nota-se que **V.5**, **V.3** e **V.1** ocupam o topo da pirâmide, com maior peso atribuído. **V.5**, nomeado “Atitude empreendedora” pela empresa pesquisada, é o valor declarado mais importante para os funcionários daquela empresa.

“Estimular e valorizar o potencial empreendedor de alunos, professores e funcionários da organização, de forma que estes inovem em suas carreiras e sejam capazes de transformar oportunidades em ações pessoais e coletivas e transformando-os em protagonistas da sociedade.” (Fonte: empresa SIGMA)

A descrição do valor sugere metas de desafios, conquistas e competências, não só do público interno, mas também de seus clientes, em prol da sociedade da qual fazem parte. Os itens seguintes, “Educação para a autonomia” e “Desenvolvimento sustentável” também evoca a participação na comunidade dos indivíduos, por meio do desenvolvimento de suas competências e de uma atitude transformadora, o enunciado de “Educação para a autonomia” segue abaixo:

“Possibilitar ao indivíduo o desenvolvimento de competências, fundamentadas em conhecimentos científicos e tecnológicos, para que aprenda a conhecer, viver, conviver, agir e transformar sua vida e sua prática social, por meio da participação em sua comunidade.” (Fonte: empresa SIGMA)

Novamente **V.1**, denominado “Desenvolvimento sustentável” explicita metas de preocupação com a comunidade onde a empresa está inserida e seu protagonismo frente a situações que envolvem essa comunidade, por meio da descrição reproduzida abaixo:

“SIGMA reconhece o seu papel como instituição integrante do conjunto de organizações que devem apoiar ativamente o desenvolvimento sustentável das comunidades. Desenvolvimento sustentável é aqui entendido como a integração da evolução de fatores como o econômico, o social e as questões relacionadas à qualidade de vida e meio ambiente em igual dimensão.”

Com essa análise percebe-se a percepção dos empregados de SIGMA, quanto aos valores organizacionais declarados, sobre a importância por valores que proclamam o protagonismo social, especialmente no que tange o papel dos funcionários e cliente como transformadores da comunidade da qual fazem parte.

Os valores “Compromisso social”; “Sintonia com a época”; “Valorização da diversidade”; “Espírito democrático e cidadão” e “ Busca da excelência” obtiveram pesos idênticos e ocupam a mesma posição na hierarquia de valores declarados preferenciais identificada a partir da aplicação do método Delphi na amostra composta por funcionários da empresa SIGMA. **V.11**, ou “Busca da excelência”, é descrito como “A instituição desenvolve o seu sistema de gestão organizacional voltado para a busca do alto desempenho e para a satisfação mais completa de seus clientes” (Fonte: empresa SIGMA) e sugere metas que orientam à busca de resultados e também foco ao cliente.

Já **V.7**, definido como chamado de “Valorização da diversidade” e por meio da definição notam-se metas orientadas à justiça, igualdade e tolerância:

“SIGMA busca tornar seus serviços e produtos acessíveis a todos os segmentos da sociedade, e por meio de suas equipes e ações institucionais promovem a superação das formas de exclusão. Seu portfólio de serviços navega por diferentes áreas do conhecimento e busca integrá-los, por meio de um olhar interdisciplinar, de forma a refletir o cotidiano da vida em sociedade”. (Fonte: empresa SIGMA)

O valor “Compromisso Social” (V.2) cuja elucidação é

“A instituição está cotidianamente compromissada com a construção de cenários sociais mais justos e solidários, que se traduz pela ênfase na educação voltada para a inclusão social e para o exercício de uma ação contributiva com as comunidades em que atua” (Fonte: empresa SIGMA)

Evoca, novamente, o protagonismo social que a organização diz ter, no entanto seus empregados crêem que um valor semelhante, como “Desenvolvimento sustentável”, por exemplo, é mais importante para a empresa. O mesmo pode ser sugerido sobre o valor “Espírito democrático e cidadão”, que apresenta as mesmas metas de V.1 e V.2, como é possível identificar em sua descrição aqui reproduzida: “SIGMA prepara para o mercado profissionais cidadãos, conscientes de que sua atuação deve trazer benefícios para si e para o conjunto da sociedade” (Fonte: empresa SIGMA).

O valor “Sintonia com a época” também apresenta metas já mencionada em outros valores que ficaram mais bem posicionados na pirâmide, com uma descrição que remete à inovação e contemporaneidade, é possível que o valor “Atitude empreendedora” seja melhor compreendido e valorizado pelo empregados de SIGMA.

O empate entre os valores que encontram em posição intermediária da pirâmide hierárquica pode ser compreendido pela semelhança existente entre os diversos valores declarados de SIGMA. Com isso, seus funcionários percebem a importância dos que mais se identificam, ou cujo enunciado seja mais claro ou familiar. Com os valores que se encontram nessa posição, mas não apresentam similaridade com outros valores, é possível sugerir uma heterogeneidade dos empregados de SIGMA em relação a esses valores orientando assim, seus posicionamentos na hierarquia.

Os valores declarados identificados como menos importante pelos respondentes foram “Fundamentação conceitual”, “Reconhecimento da complexidade” e “Relações pautadas em confiança”. O V. 6, ou “Fundamentação conceitual” é definido como “SIGMA imprime em seus serviços educacionais conteúdos que contemplam o adequado embasamento científico das áreas a que se relacionam.” (Fonte: empresa SIGMA)

Por meio dessa descrição fornecida pela empresa, não foi possível identificar metas neste valor declarado e talvez essa seja uma das causas pela qual os funcionários de SIGMA o

consideram hierarquicamente inferior. Sua descrição aproxima-se mais de um posicionamento adotado pela empresa do que uma orientação feita para guiar a prática de seus empregados em busca de seus objetivos.

Também na base da pirâmide, ficaram os valores **V.8** e **V.9** considerados menos importantes pelos funcionários de SIGMA. O valor **V.8** representa “Relações pautadas em confiança” e menciona transparência em relação aos públicos com os quais a empresa se relaciona, orientando as práticas e atitudes de seus empregados.

“SIGMA mantém relação transparente com todos os seus públicos de interesse, internos e externos, e seus valores e princípios institucionais buscam estar incorporados nas atitudes e nos processos de trabalho de seus colaboradores”. (Fonte: empresa SIGMA)

O outro valor, “Reconhecimento da complexidade”, apresenta metas relacionadas à qualidade do produto desenvolvido pela empresa no caso, serviços educacionais. Outras características e mesmo guias ou orientações não foram extraídas destes dois valores o que pode, novamente, indicar a razão da falta de identificação dos funcionários com os mesmos simplesmente pelo fato deles não serem reconhecidos como valores. Ou então, os funcionários simplesmente não dão importâncias aos mesmos.

“A formação profissional deve contemplar a complexidade do mundo atual, e seus serviços educacionais são desenvolvidos de forma a considerar as inúmeras variáveis que o mundo globalizado apresenta.” (Fonte: empresa SIGMA)

Com essa hierarquia, traçada a partir da preferência dos empregados de SIGMA em relação aos valores declarados pela mesma, também é possível fazer uma relação com os valores organizacionais compartilhados de Oliveira e Tamayo (2004).

O valor **V.5** cujas metas são desafios, conquistas e competências podem ser equiparado aos fatores *Autonomia*, *Bem-estar* e *Preocupação com a coletividade* propostos pelos estudos de Oliveira e Tamayo (2004). Os valores dispostos a seguir, **V.1** e **V.3** orientam ao papel socialmente responsável da empresa, demonstrando preocupação com a comunidade do entorno da mesma, também similar ao fator *Preocupação com a coletividade* do IPVO.

No meio da pirâmide hierárquica, os valores **V.11** e **V.7** podem ser considerados antagônicos, já que **V.11** assemelha-se ao fator *Prestígio* proposto por Oliveira e Tamayo (2004) em seus estudos sobre valores organizacionais compartilhados e **V.7** sugere uma



proximidade com o fator *Preocupação com a coletividade* (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Ambos, *Prestígio* e *Preocupação com a coletividade*, são opostos quando considerados os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz (1992) com os quais esses fatores se equivalem.

Dos valores declarados preferenciais considerados menos importantes pelos respondentes deste questionário, **V.8** se equipara a *Preocupação com a coletividade* enquanto **V.9** tem metas similares ao fator *Autonomia*. O último valor na base da pirâmide hierárquica, **V.6**, não será relacionado ao IPVO já que não foi identificada nenhuma meta no mesmo. Com isso, nota-se que o fator *Preocupação com a coletividade* está presente em todos os níveis da hierarquia de valores declarados preferenciais de SIGMA sugerindo uma amplitude de metas presentes neste fator, ou ainda uma repetição ou similaridade entre as metas apresentadas pelos onze valores declarados dessa empresa.

### **5.3. Avaliação do compartilhamento dos valores declarados por SIGMA.**

Com a hierarquia de valores declarados preferenciais construída, parte-se para as próximas análises que consideraram o compartilhamento dos valores declarados por SIGMA segundo seus funcionários. Nesta etapa foram analisados: a ponderação dos valores declarados compartilhados, a hierarquia de valores por eles constituída, a relação desta hierarquia com a de valores declarados preferenciais, assim como a análise fatorial do compartilhamento dos valores declarados de SIGMA.

#### **5.3.1. Média ponderada e distribuição hierárquica dos valores declarados compartilhados**

Nesta etapa da análise dos dados, consideraram-se as respostas dadas no questionário AVA. Com a escala verbal sendo substituída por equivalências numéricas, onde o item “é muito parecida com minha organização” equivale ao valor seis (6) e a resposta antagônica “não se parece em nada com minha organização”, equivale a um (1) calculou-se uma nova

média aritmética para cada um dos valores declarados de SIGMA, como apresentado na Tabela 17. Também nesta Tabela estão as médias ponderadas de cada um desses valores, cujo cálculo foi feito multiplicando-se esta média aritmética com o peso ponderado de cada um desses valores, obtido na etapa anterior desta pesquisa, veja Tabela 15.

**Tabela 16: Média aritmética e ponderada dos valores declarados compartilhados de SIGMA**

	V.1	V.2	V.3	V.4	V.5	V.6	V.7	V.8	V.9	V.10	V.11
<b>X</b>	4,2	4	4,6	4,3	3,9	3,5	3,7	3,5	4,6	3,9	4,2
<b>Média ponderada</b>	4,2	3,7	4,6	3,9	4,3	2,8	3,3	2,8	3,7	3,5	3,8

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir desses novos dados analisados, propõem-se uma nova hierarquia de valores dos valores declarados de SIGMA, segundo o compartilhamento por seus empregados e assim apresenta-se uma pirâmide para representar essa nova organização hierárquica:

**Figura VI: Hierarquia de valores declarados segundo seu compartilhamento.**



Fonte: dados da pesquisa.

Nesta hierarquia percebe-se que os valores declarados compartilhados, segundo o questionário AVA, ficaram ainda mais concentrados no bloco central da pirâmide, o que possibilita as mesmas interpretações feitas anteriormente, ou seja, a similaridade existente entre os diversos valores declarados de SIGMA faz com que seus funcionários compartilhem os que mais se identificam, ou cujo enunciado seja mais claro ou familiar. Com os valores que se encontram nessa posição, mas não apresentam similaridade com outros valores, é possível sugerir uma heterogeneidade dos no compartilhamento desses valores orientando assim, seus posicionamentos na hierarquia.

O valor “Educação para a autonomia” ocupa o nível de valor mais compartilhado ao invés de “Atitude empreendedora”, percebido como mais importante entre os valores declarados preferenciais pelos funcionários de SIGMA. Com isso, sugere-se que a “Educação

para autonomia” e suas metas de competência e protagonismo direcionados à comunidade da qual fazem parte, são mais compartilhadas entre os funcionários de SIGMA. É possível identificar similaridades deste valor com as metas apresentadas pelo fator *Autonomia* do IPVO, que enfatiza a busca de aperfeiçoamento por parte dos empregados. Com essa equiparação fica mais fácil perceber quão próximos são os valores que ficam posicionados em primeiro lugar em cada uma das hierarquias, já que os fatores com os quais se equivalem são baseados em tipos motivacionais adjacentes na teoria de Schwartz (1992).

A base da pirâmide, que representa a hierarquia de compartilhamento dos valores declarados de SIGMA, também apresenta compatibilidades com a hierarquia de valores declarados preferenciais, apresentado na Figura V. Os valores **V.6** e **V.8**, “Fundamentação conceitual” e “Relações pautadas em confiança” respectivamente, ocupam a célula da base, indicando serem os valores menos compartilhados pelos empregados de SIGMA. **V.8** se equipara a *Preocupação com a coletividade* enquanto, **V.6**, não será relacionado ao IPVO já que não foi identificada nenhuma meta no mesmo.

### **5.3.2. Análise fatorial dos valores declarados compartilhados**

Com o auxílio do programa estatístico *Statistical Package of Social Science* (SPSS) versão 16.0 foi realizado a análise fatorial dos valores declarados compartilhados, baseados nas respostas ao instrumento AVA.

Por meio da correlação anti-imagem verificou-se forte correlação entre as questões de AVA, com fatores de precisão variando entre 0,71 e 0,89 foram considerados satisfatórios. Desta forma, experimentou-se o método de rotação com Varimax para identificar possíveis agrupamentos entre os valores declarados compartilhados de SIGMA.

Com esse levantamento estatístico constatou-se a existência de cinco fatores que agrupam os onze valores declarados pela empresa SIGMA, aqui identificados como as 21 assertivas de AVA. Esses fatores explicariam 74% da variância, sendo que a distribuição da mesma é muito homogênea entre os quatro primeiros fatores (entre 14 e 18%) e bastante discrepante quando considerado apenas o quinto fator (cerca de 6%). Com o intuito de

concentrar a distribuição entre a variância dos fatores encontrados, estudou-se a possibilidade de reduzir o número de fatores para apenas quatro, já que um deles era composto por apenas um item.

Com essas informações constatadas, analisou-se a composição de cada um dos novos fatores e chegou-se a conclusão que os itens n12 e n15 eram muito instáveis e foram excluídos das análises estatísticas seguintes. A exclusão dos itens gerou uma nova distribuição entre os fatores, onde o primeiro e o quarto fatores permaneceram inalterados.

Com a exclusão de um dos fatores, obteve-se KMO de 0,85 e a distribuição da explicação da variância tornou-se ainda mais homogênea entre os quatro fatores (entre 21% e 16%). A explicação total desta variância se alterou em apenas dois pontos percentuais, chegando num índice superior a 72%, ainda bastante significativo. Esta distribuição de dados pode ser constatada no Quadro VI.

**Quadro V: KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	928,819
	df	171,000
	Sig.	,000

Fonte: dados da pesquisa

**Quadro VI: Variância total explicada,**

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,039	21,260	21,260
2	3,602	18,960	40,220
3	3,096	16,295	56,515
4	3,062	16,115	72,630

Fonte: Dados da pesquisa.

Orientado por essas descobertas, sugere-se um novo agrupamento para os valores esposados considerados relevantes para os funcionários da empresa SIGMA. As 21 assertivas de AVA, que representam os 11 valores declarados de SIGMA, seriam agrupados em quatro

fatores (FV), conforme sugere a Tabela 18 que apresenta também as cargas fatoriais de cada uma das assertivas de AVA.

**Tabela 17: Resultados Componentes Rotação Varimax<sup>a</sup>**

	Componentes			
	1	2	3	4
n01	,876	,142	,220	,036
n02	,833	,284	,074	,147
n03	,777	,166	,197	,268
n09	,740	,258	,279	,007
n04	,682	,390	,097	,278
n19	,567	,034	,145	,331
n08	,176	,855	,067	,048
n06	,251	,822	,201	,098
n07	,240	,762	,235	-,019
n05	,107	,749	-,133	,402
n10	,270	,684	,411	,194
n14	,096	,238	,813	,248
n11	,302	,182	,802	,128
n20	,299	-,003	,710	,322
n18	,191	,132	,681	,377
n17	,288	,098	,161	,847
n21	,284	,103	,234	,775
n16	,109	,083	,361	,757
n13	,011	,324	,353	,596

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: dados da pesquisa.

**Tabela 18: Cargas fatoriais e variância explicada pelos fatores FV.** Fonte: Dados da pesquisa

Descrição dos itens	FV1	FV2	FV3	FV4
<b>n.2</b> Esta empresa valoriza a educação que possibilita ao indivíduo o desenvolvimento de suas competências	0,824			
<b>n.1</b> Esta empresa desenvolve as pessoas para que estejam permanentemente sintonizadas com a busca da excelência	0,823			
<b>n.3</b> Esta empresa desenvolve as pessoas para que estejam permanentemente sintonizadas com a busca da inovação	0,771			
<b>n.4</b> Esta empresa dá ênfase na educação voltada para a inclusão social	0,724			
<b>n.9</b> Esta empresa desenvolve as pessoas para que estejam permanentemente sintonizadas com a contemporaneidade	0,721			
<b>n.19</b> Esta empresa imprime em seus serviços educacionais conteúdos que contemplam o embasamento científico das áreas a que se relacionam	0,527			
<b>n.6</b> Esta empresa está cotidianamente compromissada com a construção de cenários sociais mais justos		0,823		
<b>n.8</b> Esta empresa dá ênfase na educação que contribui com as comunidades em que atua		0,757		
<b>n.10</b> Esta empresa está cotidianamente compromissada com a construção de cenários sociais solidários		0,737		
<b>n.7</b> Esta empresa enfatiza a educação que possibilita aos indivíduos transformar sua vida por meio da participação em sua comunidade		0,713		
<b>n.5</b> Esta empresa apóia ativamente o desenvolvimento sustentável das comunidades		0,638		
<b>n.14</b> Esta empresa mantém relações transparentes com os públicos externos			0,766	
<b>n.11</b> Esta empresa mantém relações transparentes com o público interno			0,755	
<b>n.18</b> Esta empresa desenvolve o seu sistema de gestão organizacional voltado para a busca da satisfação completa de seus clientes			0,699	
<b>n.20</b> Esta empresa desenvolve o seu sistema de gestão organizacional voltado para a busca do alto desempenho			0,692	
<b>n.17</b> Esta empresa prepara profissionais conscientes de que sua atuação deve trazer benefícios para a sociedade				0,799
<b>n.21</b> Para esta empresa é importante que os funcionários se transformem em protagonistas da sociedade				0,75
<b>n.16</b> Esta empresa valoriza o potencial empreendedor de seus funcionários de forma que estes inovem em suas carreiras				0,729
<b>n.13</b> Esta empresa torna seus serviços e produtos acessíveis a todos os segmentos da sociedade				0,555
Variância (porcentagem)	21,3	19	16,3	16,11
FV1= Competência FV2= Coletividade FV3= Confiança FV4= Atuação cidadã				

Os resultados dessas análises sugerem que os onze valores esposados pela empresa SIGMA, representam apenas quatro conjuntos de metas compartilhados entre seus funcionários. Convencionou-se nomear os fatores de acordo com o que a descrição dos valores que os compõem sugere, veja Quadro VI.

**Quadro VII: Fatores de AVA, correspondência com IPVO, metas sugeridas de FV e coeficientes Alpha.**

Fatores Valores Esposados	Correspondência Valores Organizacionais (IPVO)	Metas	Alpha
1. Competência	Realização	Competência dos trabalhadores	0,899
2. Coletividade	Preocupação com a coletividade	Justiça e igualdade na sociedade	0,889
3. Confiança	Bem-estar	Satisfação no ambiente de trabalho	0,874
4. Atuação cidadã	Autonomia	Desafios, criatividade e inovação	0,859

Fonte: a autora.

A seguir apresenta-se uma descrição sucinta do conteúdo de cada um desses fatores:

### **Fator FV1: Competência**

O fator é composto por valores com metas relacionadas ao desenvolvimento de competências não só do público interno, mas também de seus clientes por meio dos produtos educacionais oferecidos por SIGMA. A competência e busca de resultados, deve ser vinculada à preocupação social dos indivíduos. Este fator pode ser relacionado com o fator *Realização* do IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), cujas metas são similares, apesar de não indicar motivação social.

### **Fator FV2: Coletividade**

Agregando valores que representam forte preocupação com a transformação social, justiça e igualdade social. Os itens que o compõem indicam a ênfase dada pela empresa às questões ditas socialmente responsáveis, ou seja, seu compromisso com o desenvolvimento da comunidade onde está inserida. O fator do IPVO que mais se aproxima é *Preocupação com a*



*coletividade*, apesar de sua descrição ou metas mencionarem de maneira mais enfática a preocupação voltada ao público interno, a comunidade também é mencionada (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

### **Fator FV3: Confiança**

Metas que evocam a transparência nas relações e orientam o comportamento do empregado para que os mesmos também sejam transparentes. Este fator aproxima-se do fator *Bem-estar* do IPVO, já que “Relações pautadas em confiança” denotam a preocupação do empregador com a satisfação de seus empregados, o que pode ser contemplado por meio das relações estabelecidas.

### **Fator FV4: Atuação cidadã**

Fator que congrega itens relacionados à superação, seja em questões relacionadas à rotina do empregado, seja nas suas atitudes como cidadão que assume seu compromisso social e promove a busca pela igualdade social. Este fator assemelha-se ao fator *Autonomia* de IPVO que propõem o aperfeiçoamento constante do empregado e da organização. Novamente, o fator IPVO menciona com mais ênfase o desenvolvimento do público interno em benefício da organização, mas não necessariamente preocupada com seu entorno.

Nota-se assim, que nos fatores que representam os valores declarados compartilhados de SIGMA há forte presença da preocupação com a comunidade do entorno e com protagonismo do social da empresa e seus empregados.

Para identificar qual o fator encontra-se mais compartilhado, opta-se por analisar novamente as médias aritméticas de cada um deles. Esse índice é composto pela soma das notas atribuídas a cada assertiva de AVA, equivalente ao fator, desta maneira chegou-se aos valores abaixo:

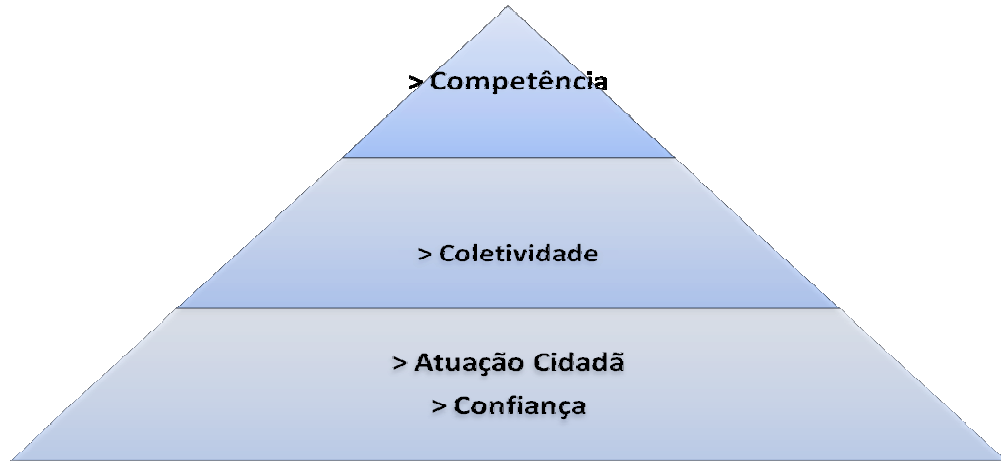
**Tabela 19: Média aritmética fatores valores declarados compartilhados**

	FV1	FV2	FV3	FV4
Média aritmética	4,43	3,91	3,69	3,66

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir desses valores é possível sugerir uma nova hierarquia, desta vez com os fatores que representam os valores compartilhados de SIGMA:

**Figura VII: Hierarquia fatores valores declarados compartilhados**



Fonte: dados da pesquisa

Pela figura nota-se que os valores relacionados ao fator FV1, aqui chamado de *Competência*, são mais fortemente compartilhados. E que os valores que compõem o fator FV3 e FV4, denominado de *Atuação Cidadã* e *Confiança*, são menos compartilhados, segundo os empregados de SIGMA.

Comparando essa nova hierarquia com a Figura VI, que apresenta os valores declarados compartilhados, percebe-se a equivalência entre ambas que indicam o maior compartilhamento de valores e fator com metas sobre desenvolvimento constante dos funcionários. Já a base da pirâmide, que apresenta os valores menos compartilhados, apresenta semelhanças à obtida na hierarquia de valores declarados compartilhados, apesar de não ser exatamente idêntica. Ambas as hierarquias indicam o pouco compartilhamento de metas relacionadas à confiança e transparência nas relações.

#### 5.4. Comparação dos fatores de valores declarados compartilhados com do IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004)

Dando continuidade à análise dos valores declarados compartilhados de SIGMA, criou-se uma nova hierarquia de valores compartilhados, desta vez com os resultados obtidos pela aplicação do IPVO nos funcionários de SIGMA. Seus resultados indicam a hierarquia de compartilhamento, conforme imagem representativa:

**Figura VIII: Hierarquia de valores compartilhados de SIGMA, segundo IPVO.**



Fonte: dados da pesquisa

Comparando-se as Figura VIII e VII, que representam as hierarquias de valores compartilhados, segundo o IPVO, e de valores declarados compartilhados respectivamente, percebe-se que relação entre ambas não é clara, ou que não há forte semelhança entre elas.

A partir desta constatação, verificou-se, por meio do SPSS, a correlação *Spearman* existente entre os fatores de AVA (FV), referentes aos valores declarados compartilhados de SIGMA e os fatores do IPVO (FVO) em SIGMA. Essa correlação é possível já que ambos os fatores representam os valores compartilhados de SIGMA, segundo seus próprios empregados. A correlação é apresentada na Tabela 23.

Tabela 20: Correlação Spearman FVO x FV

**Correlação Spearman FVO x FV**

	<b>Fvo1</b>	<b>Fvo2</b>	<b>Fvo3</b>	<b>Fvo4</b>	<b>Fvo5</b>	<b>Fvo6</b>	<b>Fvo7</b>	<b>Fvo8</b>
<b>FV1 Correlation Coefficient</b>	<b>,503**</b>	<b>,403**</b>	<b>,239*</b>	<b>,404**</b>	<b>,179</b>	<b>,427**</b>	<b>,404**</b>	<b>,474**</b>
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>	<b>,001</b>	<b>,046</b>	<b>,001</b>	<b>,139</b>	<b>,000</b>	<b>,001</b>	<b>,000</b>
<b>FV2 Correlation Coefficient</b>	<b>,176</b>	<b>,155</b>	<b>-,067</b>	<b>,175</b>	<b>,251*</b>	<b>,173</b>	<b>,168</b>	<b>,184</b>
<b>Sig.</b>	<b>,144</b>	<b>,199</b>	<b>,581</b>	<b>,146</b>	<b>,036</b>	<b>,153</b>	<b>,165</b>	<b>,127</b>
<b>FV3 Correlation Coefficient</b>	<b>,522**</b>	<b>,207</b>	<b>,248*</b>	<b>,416**</b>	<b>,127</b>	<b>,220</b>	<b>,418**</b>	<b>,459**</b>
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>	<b>,085</b>	<b>,039</b>	<b>,000</b>	<b>,294</b>	<b>,067</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
<b>FV4 Correlation Coefficient</b>	<b>,517**</b>	<b>,188</b>	<b>,163</b>	<b>,629**</b>	<b>,249*</b>	<b>,282*</b>	<b>,562**</b>	<b>,481**</b>
<b>Sig.</b>	<b>,000</b>	<b>,119</b>	<b>,177</b>	<b>,000</b>	<b>,038</b>	<b>,018</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>

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

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

Fonte: dados da pesquisa.

Ao considerar essas informações, é possível perceber que as correlações entre os fatores não são fortes ou explícitas. Nos fatores de Tamayo, nenhuma correlação se destacou, no entanto, quando consideramos os fatores dos valores compartilhados de SIGMA, há certa correlação entre todos os fatores do IPVO, como era previsível já que o instrumento se refere justamente aos valores organizacionais compartilhados.

## 6. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como principal objetivo identificar o compartilhamento dos valores declarados de uma organização, seguindo diferentes metodologias de pesquisa e orientado pelos objetivos específicos: identificar a importância que os valores declarados pela organização deveriam ter na opinião dos empregados (preferenciais); identificar a hierarquia de valores organizacionais declarados preferenciais; avaliar o compartilhamento pelos empregados dos valores declarados por SIGMA e comparar os resultados obtidos com os estudos de Tamayo (1996).

Os resultados obtidos nessa pesquisa indicaram que, a com utilização do Método Delphi no estudo de valores declarados, é possível identificar a preferência dos empregados em relação aos mesmos, permitindo uma avaliação de congruência com o que se declara e o que é percebido pelos funcionários. O método é especialmente útil caso não haja descrição de cada um dos valores representa e uma escala não poderá ser desenvolvida. Naturalmente a compressão dos valores declarados será apenas superficial, mas norteará estudos sobre os valores organizacionais.

A comparação das hierarquias obtidas por meio da identificação dos valores declarados preferenciais e dos valores declarados compartilhados possibilita aos pesquisadores, e também às empresas, definir qual o conjunto de valores organizacionais realmente é significativo, não apenas para a própria empresa e seus dirigentes, mas sim para os empregados como um todo. Sugere-se que uma grande quantidade de empregados ou amostra probabilística sejam utilizados para que os resultados sejam representativos e indiquem a preferência da população de funcionários como um todo.

Um aspecto relevante que surge da análise do compartilhamento dos valores declarados é a similaridade entre vários desses valores, que poderiam até ser agrupados em apenas quatro grandes grupos, ao invés dos onze atualmente declarados por SIGMA. Nota-se inclusive uma grande preocupação por parte da empresa em posicionar-se como socialmente responsável perante seus públicos de interesse, sem equilibrar essa preocupação com interesse específico em seu público interno. As citações à sociedade e à comunidade são muito mais frequentes do que aquelas de orientação ao público interno ou aos objetivos da organização.

Observa-se também que houve pouca correlação entre os fatores do IPVO e os fatores que representam os valores compartilhados de SIGMA denotando que, se apenas a escala IPVO fosse aplicado para capturar valores compartilhados na empresa pesquisada, deixaria de identificar alguns valores.

Do ponto de vista pragmático, esta pesquisa pode auxiliar os gestores de empresas a identificar quais os valores são realmente relevantes para seus funcionários e como os mesmos compreendem a empresa da qual fazem parte. Alterações em relação à declaração de valores da empresa também podem ser resultados desta aplicação, com o intuito de deixá-la cada vez mais próxima à realidade de quem a vivencia e também dos objetivos dos que a dirigem.

É importante deixar claro que a amplitude e complexidade do tema valores organizacionais, impossibilita que o tema se esgote nesta pesquisa. Limitações deste estudo, como a análise de uma única empresa, falta de tempo e disponibilidade da empresa em ampliar o volume de respondentes, além da falta de referencial teórico sobre a aplicação do Método Delphi para valores organizacionais, impossibilitam a generalização dos resultados. Com isso, sugere-se que futuros estudos realizassem pesquisas comparativas entre valores declarados preferenciais e compartilhados de empresas diversas para que a possibilidade de generalização destes resultados seja garantido.

## REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Validação de uma Medida de Percepção de Imagens Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, v.4, n.1, p 113-134, 2000.

COHEN, J. A Power Primer. **Psychological Bulletin**. V. 112, n. 1,p. 155-159, 1992.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas e subjetividade. Cap 1. **Gestão com pessoas e subjetividade, objetividade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, R.G. The Delphi method: a description, review and criticism", **The Journal of Academic Librarianship**, Vol. 4 pp.64-70, 1978.

FOX, W.; TONELLI, M. J. O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato do desaparecimento? IN: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, V. 3, 2004.

GOUVEIA, V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**. Natal, RN, v. 8, n. 3, p. 431-443, 2003..

HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**. V. 14, n. 8, p. 607, 1993.

HÜBNER, M.M. Guia para Elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, Mackenzie, 2002.

KABANOFF, B.; WALDERSEE, R.. COHEN, M. Espoused Values and Organizational Change Themes. **The Academy of Management Journal**. V. 38, n. 4, p. 1075-1104, 1995.

KLUCKHOHN, C. Values and value orientation in the theory of action. **Toward a general theory of action**. Cambridge: Harvard University Press, 1951.

MORGAN, G. Nature intervenes: Organizations as organisms. IN: **Images of organization**. Newbury Park: SAGE Publications, Inc., 1986

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D.F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**. V. 34, n.3, p. 487 – 516, 1991.

ROHAN, M. A Rose by any name? The values construct. **Personality Social Psychology Review**, V.4, p. 255-277, 2000.

ROKEACH, M. **The nature of Human Values**. New York: The Free Press, 1973

SACKMAN, H. Delphi assessment; expert opinion, forecasting, and group process. **Santa Monica: RAND Corporation**, Abril, 1973.

SACKMAN, H. **Delphi Critique**. Lexington, Mass.: D.C. Heath. 1974

SAGIV, L.; SCHWARTZ, S. Um novo olhar sobre a cultura nacional: aplicações ilustrativas em estresse ocupacional e comportamento gerencial. IN: PORTO, J. B. TAMAYO, A. **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? IN: ROS, M. GOUVEIA, V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo, SP: Editora Senac São Paulo, 2006.



\_\_\_\_\_. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. IN: TAMAYO, A; PORTO, J. **Valores e Comportamentos na Organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

\_\_\_\_\_. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, V. 25, 1992.

\_\_\_\_\_; BILSKY, W. Toward A Universal Psychological Structure of Human Values. **Journal of Personality and Social Psychology**, V. 53, n. 3, p. 530 – 562, 1987

\_\_\_\_\_. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: an international review**, V 48, p, 22- 47, 1999.

SACKMAN, H. Delphi assessment; expert opinion, forecasting, and group process. **Santa Monica: RAND Corporation**, Abril,1973.

SACKMAN, H. **Delphi Critique**. Lexington, Mass.: D.C. Heath. 1974

SCOTT, R. W. **Institutions and Organizations**. Sage Publications, 2001.

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

\_\_\_\_\_. BORGES, L. O. Valores do trabalho e das organizações. IN: ROS, M. GOUVEIA, V. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. São Paulo, SP: Editora Senac São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. BORGES, L.O. Valores do trabalho e das Organizações. IN: ROS, M. GOUVEIA, V. G. **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. Editora Senac São Paulo: São Paulo, SP, 2006.

\_\_\_\_\_. PORTO, J.B. Validação do Questionário de Perfis de Valores (QPV), 2007, no prelo.

WRIGHT, J.T.C. A técnica Delphi: uma ferramenta útil para o planejamento do Brasil. IN: **III Encontro Brasileiro de Planejamento Empresarial**. São Paulo, 1986.

WRIGHT, J.T.C, GIOVINAZZO, R.A. Delphi, uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Cadernos de Pesquisas em Administração**. V. 01, nº. 12, 2000.

## APÊNDICE A: Questionário Peso Valores Declarados SIGMA

Prezado colega,

Com a finalidade de defender a minha dissertação de mestrado, estou realizando uma pesquisa sobre valores das organizações e para tanto peço a sua colaboração.

Considerando os valores de SIGMA, listados na página seguinte, indique na tabela abaixo a sua opinião quanto ao PESO QUE CADA UM DELES DEVERIA TER, em relação aos demais. Para tanto atribua peso 0 (zero); 5 (cinco) ou múltiplos de 5 (cinco), de forma que o a soma de todos seja igual a 100 (cem).

Valor	Peso
1. Desenvolvimento sustentável	
2. Compromisso social	
3. Educação para a autonomia	
4. Sintonia com a época	
5. Atitude empreendedora	
6. Fundamentação conceitual	
7. Valorização da diversidade	
8. Relações pautadas em confiança	
9. Reconhecimento da complexidade	
10. Espírito democrático e cidadão	
11. Busca da excelência	
Total	100

DADOS PESSOAIS:

**SEXO:**  Masculino  Feminino

**IDADE:** \_\_\_\_\_ anos.

**Área de trabalho:**  Desenvolvimento  Administrativo

### **Desenvolvimento sustentável**

SIGMA reconhece o seu papel como instituição integrante do conjunto de organizações que devem apoiar ativamente o desenvolvimento sustentável das comunidades. Desenvolvimento sustentável é aqui entendido como a integração da evolução de fatores como o econômico, o social e as questões relacionadas à qualidade de vida e meio ambiente em igual dimensão.

### **Compromisso social**

A instituição está cotidianamente compromissada com a construção de cenários sociais mais justos e solidários, que se traduz pela ênfase na educação voltada para a inclusão social e para o exercício de uma ação contributiva com as comunidades em que atua.

### **Educação para a autonomia**

Possibilitar ao indivíduo o desenvolvimento de competências, fundamentadas em conhecimentos científicos e tecnológicos, para que aprenda a conhecer, viver, conviver, agir e transformar sua vida e sua prática social, por meio da participação em sua comunidade.

### **Sintonia com a época**

Desenvolver pessoas, empresas, instituições e comunidades para que estejam permanentemente sintonizadas com a contemporaneidade, com a busca da excelência e da inovação. Para tal é necessário que SIGMA se mostre antenado à sua época, fator fundamental para cumprimento de seu compromisso educacional.

### **Atitude empreendedora**

Estimular e valorizar o potencial empreendedor de alunos, professores e funcionários da organização, de forma que estes inovem em suas carreiras e sejam capazes de transformar oportunidades em ações pessoais e coletivas e transformando-os em protagonistas da sociedade.

### **Fundamentação conceitual**

SIGMA imprime em seus serviços educacionais conteúdos que contemplam o adequado embasamento científico das áreas a que se relacionam.

### **Valorização da diversidade**

SIGMA busca tornar seus serviços e produtos acessíveis a todos os segmentos da sociedade, e por meio de suas equipes e ações institucionais promovem a superação das formas de exclusão. Seu portfólio de serviços navega por diferentes áreas do conhecimento e busca integrá-los, por meio de um olhar interdisciplinar, de forma a refletir o cotidiano da vida em sociedade.

### **Relações pautadas em confiança**

SIGMA mantém relação transparente com todos os seus públicos de interesse, internos e externos, e seus valores e princípios institucionais buscam estar incorporados nas atitudes e nos processos de trabalho de seus colaboradores.

### **Reconhecimento da complexidade**

A formação profissional deve contemplar a complexidade do mundo atual, e seus serviços educacionais são desenvolvidos de forma a considerar as inúmeras variáveis que o mundo globalizado apresenta.

### **Espírito democrático e cidadão**

SIGMA prepara para o mercado profissionais cidadãos, conscientes de que sua atuação deve trazer benefícios para si e para o conjunto da sociedade.

### **Busca da excelência**

A instituição desenvolve o seu sistema de gestão organizacional voltado para a busca do alto desempenho e para a satisfação mais completa de seus clientes.

## APÊNDICE B: Avaliação de Valores Compartilhados

**Prezado colega**

Com a finalidade de defender a minha dissertação de mestrado, estou realizando uma pesquisa sobre valores das organizações e para tanto peço a sua colaboração.

Abaixo estão relacionados valores de uma empresa idealizada. Compare os valores dessa empresa idealizada com a empresa real para a qual você trabalha e atribua uma nota de acordo com a seguinte escala:

1. Não se parece em nada com minha organização (NPN)
2. Não se parece com minha organização (NP)
3. É pouco parecida com minha organização (PP)
4. É mais ou menos parecida com minha organização (+/-P)
5. É parecida com minha organização (P)
6. É muito parecida com minha organização. (MP)

**DADOS PESSOAIS:**

**SEXO:**  Masculino  Feminino

**IDADE:** \_\_\_\_\_ anos.

**Área de trabalho:**  Desenvolvimento  Administrativo

Valor	MP	P	+/ - P	PP	NP	NP N
Esta empresa desenvolve as pessoas para que estejam permanentemente sintonizadas com a busca da excelência						
Esta empresa valoriza a educação que possibilita ao indivíduo o desenvolvimento de suas competências.						
Esta empresa desenvolve as pessoas para que estejam permanentemente sintonizadas com a busca da inovação.						

Esta empresa dá ênfase na educação voltada para a inclusão social						
Esta empresa apóia ativamente o desenvolvimento sustentável das comunidades.						
Esta empresa está cotidianamente compromissada com a construção de cenários sociais mais justos						
Esta empresa enfatiza a educação que possibilite aos indivíduos transformar sua vida por meio da participação em sua comunidade.						
Esta empresa dá ênfase na educação que contribui com as comunidades em que atua.						
Esta empresa desenvolve as pessoas para que estejam permanentemente sintonizadas com a contemporaneidade.						
Esta empresa está cotidianamente compromissada com a construção de cenários sociais solidários						
Esta empresa mantém relações transparentes com o público interno.						
Esta empresa promove a superação da exclusão social.						
Esta empresa torna seus serviços e produtos acessíveis a todos os segmentos da sociedade.						
Esta empresa mantém relações transparentes com os públicos externos.						
Esta empresa desenvolve os seus serviços educacionais de forma a considerar as inúmeras variáveis que o mundo globalizado apresenta.						
Esta empresa valoriza o potencial empreendedor de seus funcionários de forma que estes inovem em suas carreiras.						
Esta empresa prepara profissionais conscientes de que sua atuação deve trazer benefícios para a sociedade.						

<p>Esta empresa desenvolve o seu sistema de gestão organizacional voltado para a busca da satisfação completa de seus clientes.</p>						
<p>Esta empresa imprime em seus serviços educacionais conteúdos que contemplam o embasamento científico das áreas a que se relacionam.</p>						
<p>Esta empresa desenvolve o seu sistema de gestão organizacional voltado para a busca do alto desempenho.</p>						
<p>Para esta empresa é importante que os funcionários se transformem em protagonistas da sociedade.</p>						



## ANEXO 1- Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)

### INSTRUÇÕES

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

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

7. Não se parece em nada com minha organização (NPN)
8. Não se parece com minha organização (NP)
9. É pouco parecida com minha organização (PP)
10. É mais ou menos parecida com minha organização (+/-P)
11. É parecida com minha organização (P)
12. É muito parecida com minha organização. (MP)
- 13.

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	MP	P	+/- P	PP	NP	NPN
01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						

04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.						
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a						

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	MP	P	+/- P	PP	NP	NPN
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.						
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.						
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20. Nesta organização, é importante						

que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	MP	P	+/- P	PP	NP	NPN
27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30. Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.						
31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e						

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

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	MP	P	+/- P	PP	NP	NPN
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.						
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.						
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.						
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a criação de produtos e serviços originais.						
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a						

tradição deve ser preservada.						
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						

**DADOS PESSOAIS:**

**SEXO:**  Masculino     Feminino

**IDADE:** \_\_\_\_\_ anos.

**Área de trabalho:**  Desenvolvimento     Administrativo



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)