

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR PEDRO LEOPOLDO  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELIETHE TEODORO LOPES**

**VALORES DOS DIRIGENTES  
E VALORES ORGANIZACIONAIS PERCEBIDOS  
PELOS FUNCIONÁRIOS  
EQUIVALÊNCIA OU DESCOMPASSO?**

Pedro Leopoldo  
2007

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**ELIETHE TEODORO LOPES**

**VALORES DOS DIRIGENTES  
E VALORES ORGANIZACIONAIS PERCEBIDOS  
PELOS FUNCIONÁRIOS  
EQUIVALÊNCIA OU DESCOMPASSO?**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Cultural Dr Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes,  
PhD.

Pedro Leopoldo  
2007

## **Dedicatória**

À minha filha, Júlia, que deu uma direção e um caminho de luz à minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Professor Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes, pela generosidade de compartilhar seus conhecimentos comigo, pela serenidade e sensibilidade com que me ajudou a caminhar nesta jornada, às vezes tão angustiante para mim, e, principalmente, por ter acreditado em minha capacidade quando nem eu estava tão segura disso;

Ao Professor Dr Tarcísio, pelas palavras de incentivo, pela receptividade calorosa, por dar um rumo ao meu trabalho quando eu me perdi no emaranhado da estatística e, principalmente, pelas críticas que fez, levando-me a aprofundamento dos estudos;

À professora Dr<sup>a</sup> Adelaide Maria Coelho Baeta por ter aceitado participar da minha banca, por apresentar-me à empresa para pesquisa, por dizer as palavras certas na hora certa de forma tão elegante e doce, e, principalmente pelas valiosas contribuições e sugestões na banca de qualificação e na conclusão deste trabalho;

À Direção e aos empregados da empresa pesquisada, principalmente à Nora Dias e ao Dr. Milton Dias, por terem me recebido tão bem e terem disponibilizado todos os recursos necessários à aplicação da pesquisa em tão pouco tempo;

À minha amiga Efigênia, por ter, pacientemente, ouvido minhas queixas e dúvidas, e por ter compartilhado momentos de angústia, que só quem passa por esse processo entende;

Ao Odilon, por ter me incentivado quando pensava em desistir, por ter me possibilitado realizar este projeto de vida, apoiando-me e substituindo-me nas ausências necessárias em relação á nossa filha, e principalmente, pelo amor e carinho, que foram fundamentais para que eu pudesse continuar, assim como por suportar o meu mau humor, as minhas irritações e o meu estresse nos momentos mais difíceis;

A Júlia, minha filha, por ser o alento e alegria que revigoraram minha alma e me deram energia para continuar;

Ao meu pai, por ter sempre acreditado que eu era capaz de realizar este trabalho e tantos outros, pelo apoio incondicional e, principalmente, por me ensinar que o bem mais valioso que o ser humano pode ter é o conhecimento e o amor;

À minha querida irmã Beth, pela inestimável ajuda na revisão da ABNT deste trabalho, pelas longas conversas, pela amizade sincera e por sua paciência em me ouvir mesmo quando as lamúrias e queixas eram as mesmas;

À minha mãe Dilça, (*in memoriam*), embora saiba que não há palavras que expressem sua falta, nem o quanto eu gostaria de compartilhar com ela mais esta etapa da minha vida, mas tenho certeza que ela está comemorando comigo o término desta jornada;

Por fim, a Deus, que permitiu que eu realizasse este trabalho e me fez compreender que sozinhos não somos ninguém.

*“Quem dentre vós quiser ser o maior, seja o servo de todos.”*

*(Mt 23,11)*

## RESUMO

Valores têm sido estudados para explicar o comportamento das pessoas, as mudanças na sociedade e a formação da cultura da empresa. Os valores constituem-se em importantes instrumentos para a compreensão de uma cultura organizacional. Se os valores pessoais influenciam as metas da pessoa, os valores organizacionais referem-se às metas da organização. Tanto os valores organizacionais quanto os pessoais são princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e grupos. No caso da organização, eles orientam a vida organizacional, o comportamento de gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais e se influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais. Se os valores da organização são formados pelos valores das pessoas, então é importante procurar entender se os valores dos dirigentes e os valores percebidos pelos funcionários encontram-se em sintonia. A partir dessa inquietação, propôs-se aqui responder a seguinte pergunta: “Qual é o reflexo dos valores dos dirigentes nos valores organizacionais em uma empresa familiar?” O objetivo principal a ser atingido é diagnosticar e analisar a equivalência ou descompasso entre os valores dos dirigentes e os valores organizacionais em uma empresa familiar. A metodologia utilizada foi a abordagem quantitativa por meio da realização de um estudo de caso em uma empresa do setor da construção civil. Para tanto, aplicou-se o questionário “Inventário de Valores Pessoais”, de Schwartz, aos dirigentes, para detectar os valores que são importantes para este grupo. Aos funcionários, aplicou-se o questionário “Inventário de Perfis Organizacionais” (IPVO) de Tamayo, com o objetivo de verificar os valores organizacionais percebidos pelos funcionários. Ao final do estudo, foi possível confirmar a convergência de dois dos dez pares de valores que apresentam simetria teórica entre valores organizacionais e os valores pessoais: *autonomia/autodeterminação e preocupação com a coletividade/benevolência*. Esses dois pares tiveram a convergência empírica confirmada estatisticamente pelo teste t. Quanto aos pares dos valores *bem-estar/hedonismo, realização /realização; tradição/tradição, conformidade/conformidade; preocupação com a coletividade /universalismo*, mesmo não tendo a similaridade comprovada pelo teste, não deixam de apresentar leve tendência a comportamentos similares nos dois grupos pesquisados. Já os pares *autonomia/estimulação, domínio/poder e prestígio/poder* não apresentam tendência a serem similares na empresa pesquisada. Os dois grupos temem a avaliar a importância destes construtos de forma diferente. Considera-se que este trabalho foi relevante, pois, mesmo com as limitações descritas, contribuiu para a confirmação dos modelos teóricos sobre valores organizacionais e pessoais. Destaca-se seu aspecto pioneiro no sentido de desvendar e estudar os valores organizacionais, correlacionando-os a valores pessoais, e identificando de que forma este construto contribui para permitir uma melhor compreensão da organização pesquisada.

**Palavras-chave:** Valores pessoais e organizacionais; Cultura organizacional; Empresa familiar.

## ABSTRACT

Values have been studied in an attempt to explain human behavior, the changes occurred in society, the shaping of a company's culture. Values are amongst the most important tools for understanding organizational culture. While individual values influence a person's goals, organizational values refer to business goals. Both organizational and personal values are principles that orient and guide people's and group's lives. When it comes to an organization, they guide organizational life and the behavior of managers and employees, support attitudes, motivate people towards meeting goals and targets, determine the ways through which behaviors and organizational events are analyzed and assessed, influence organizational environment and decision-making. Since organizational values are formed by people's values, it is important to understand whether or not top management values and those perceived by the employees are in tune. Based on such concern, this study was intended to investigate: How and to what extent top management values influence organizational values in a family company? Therefore, the main objective of this study is to diagnose and analyze the equivalence or misalignment between top management and organizational values in a family company. The methodology adopted was the quantitative approach, through a case study case conducted in a company of the civil construction industry. To this aim, the questionnaire Schwartz's Inventory of Personal Values was applied to the top managers in order to find out the most important values for that particular group. The questionnaire Tamayo's Inventory of Organizational Profiles – IPVO was applied to the employees so as to verify what are the organizational values perceived by them. Upon completion of the study, it was possible to confirm the convergence between two of the ten pairs of values that show a theoretical symmetry between organizational and personal values, as follows: Autonomy and Self-determination; and Preoccupation with the Collective and Benevolence. These two pairs showed empiric convergence, which was statistically evidenced by a test. Regarding the pairs of values Well-being and Hedonism; Fulfillment and Achievement; Tradition and Tradition; Conformity and Conformity; Preoccupation and Universalism, even not showing convergence as evidenced by the test, they show a slight tendency to similar behaviors in both groups surveyed. The pairs Autonomy and Stimulation; Domain and Power; and Prestige and Power did not show any similarity in the company under study – the two groups tend to assess the importance of these constructs in different ways. This study can be regarded as a relevant one, because even with the limitations pointed out it has contributed to the confirmation of the theoretical models on organizational and personal values. It is worth highlighting its pioneer aspect, since it has adventured to unveil and study organizational values as related to personal ones as well as to find out how this construct can contribute to a better understanding of the surveyed organization.

**Key words:** Personal and organizational values; Organizational culture; Family company.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – As dimensões culturais de Hofstede.....</b>	<b>23</b>
<b>Figurta 2 - Valores instrumentais e terminais.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3 - Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 4 - Estrutura teórica dos valores organizacionais.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 5 - Resultados do teste da ANOVA para as dimensões dos valores organizacionais.....</b>	<b>73</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes, por gênero.....	67
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes, por faixa etária.....	68
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes, por nível de escolaridade.....	68
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes, por tempo na empresa.....	68
Gráfico 5 - Porcentagens de respostas das dimensões <i>valores organizacionais</i> .....	71
Gráfico 6 - Médias da dimensão <i>valores organizacionais</i> .....	72
Gráfico 7 - Média para a dimensão <i>tradição</i> em relação ao gênero.....	75
Gráfico 8 - Médias para a dimensão <i>autonomia</i> , em relação ao tempo de trabalho na empresa.....	75
Gráfico 9 - Médias para a dimensão <i>preocupação</i> , em relação ao tempo de trabalho na empresa.....	76
Gráfico 10 - Médias para a dimensão <i>domínio</i> , em relação ao grau de Instrução.....	76
Gráfico 11 - Médias para a dimensão <i>prestígio</i> , em relação ao grau de instrução.....	76
Gráfico 12 - Porcentagens das respostas relativas aos níveis de importâncias das dimensões de valores organizacionais.....	79
Gráfico 13 - Médias das dimensões de valores pessoais.....	79
Gráfico 14 - Porcentagem de respostas “Grande similaridade” (valores organizacionais) e “Grande importância” (valores pessoais).....	83
Gráfico 15 - Médias das dimensões de valores pessoais – Fundador.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Valores terminais e instrumentais.....	33
Quadro 2 – Tipos motivacionais de valores pessoais.....	39
Quadro 3 - Tipos motivacionais de valores organizacionais e objetivos .....	50
Quadro 4 - Divisão dos itens relativos aos valores organizacionais.....	63
Quadro 5 - Divisão dos itens relativos aos valores pessoais.....	64
Quadro 6 - Correspondência teórica entre valores organizacionais e valores pessoais.....	80

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - <i>Alphas de Cronbach</i> para as dimensões de valores organizacionais.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 2 - Porcentagens de respostas das dimensões de valores organizacionais.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 3 - Resultados da comparação dos grupos de funcionários, em relação às dimensões de valores organizacionais.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 4 - Correlação entre as dimensões de valores organizacionais.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 5 - Porcentagens das respostas relativas aos níveis de importâncias das dimensões de valores pessoais.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabela 6 - Resultados dos testes para comparação dos valores organizacionais e pessoais.....</b>	<b>82</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Valores e cultura organizacional .....	18
2.2 Cultura .....	20
2.3 Cultura organizacional.....	24
2.4 Valores.....	28
2.4.1 Marco teórico .....	37
2.5 Empresa familiar.....	50
2.5.1 Caracterização de empresa familiar .....	51
2.5.2 Cultura e valores em empresas familiares.....	53
2.5.3 A influência do fundador .....	55
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>58</b>
3.1 Classificação e tipologia da pesquisa .....	58
3.2 Histórico da empresa.....	58
3.3 Amostra e população.....	60
3.4 Instrumentos.....	60
3.5 Procedimento de coleta de dados.....	62
3.6 Análise e tratamento dos dados.....	63
3.7 Limitações do estudo.....	65
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
4.1 Descrição da amostra.....	67
4.2 Avaliação das dimensões relativas aos valores organizacionais.....	70
4.2.1 Avaliação da consistência interna das dimensões.....	70
4.2.2 Análise dos valores organizacionais percebidos pelos funcionários.....	70
4.2.3 Cruzamentos.....	73
4.2.4 Correlação entre as dimensões.....	77
4.3 Avaliação das dimensões relativas aos valores pessoais.....	78
4.4 Valores organizacionais versus valores pessoais.....	80
4.4.1 Teste para comparar os valores organizacionais com os valores pessoais.....	80
4.5 Os valores do Fundador.....	84
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>90</b>
<b>ANEXO A - Questionário SVS - "inventário de valores de Schwartz" .....</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO B - Questionário "inventário de perfis de valores organizacionais..</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO C - Carta da faculdade apresentando a pesquisadora.....</b>	<b>105</b>

<b>ANEXO D – Índice de confiabilidade e ítems do Inventário de valores pessoais e organizacionais.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO E – Fatores do "instrumento de perfis organizacionais de valores", correspondência com os tipos motivacionais dos valores pessoais, coeficiente <i>alpha</i> dos valores organizacionais.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A - Carta à empresa solicitando autorização pesquisa.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE B – Apresentação questionário aos dirigentes .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE C – Apresentação questionário aos funcionários .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com o fundador .....</b>	<b>112</b>

## INTRODUÇÃO

A formação da cultura organizacional fundamenta-se nas diferentes interpretações que os indivíduos desenvolvem sobre a realidade, baseando-se nos valores que compartilham entre si.

Na visão de Tamayo (1999), os valores constituem um dos mais importantes instrumentos para a compreensão de uma cultura organizacional. Segundo este autor, é a cultura de uma organização que sustenta o processo de socialização, por meio de um sistema de valores, vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, experiência essa que suscita nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais.

Para estes autores valores pessoais e valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes, que compartilham várias características gerais dos valores, tendo, portanto, em comum os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e pessoal.

Ainda segundo Tamayo (1999), se os valores pessoais influenciam as metas da pessoa, os valores organizacionais referem-se a metas da organização. Tanto os valores organizacionais quanto os pessoais são princípios que orientam e guiam a vida de pessoas e grupos. No caso da organização, eles orientam a vida organizacional, disciplinam o comportamento de gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais e influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais. O conhecimento dos valores de uma organização, portanto, permite prever, até certo ponto, o seu funcionamento e o comportamento organizacional dos seus membros.

Na visão de Fleury (1996), os valores organizacionais, juntamente com outros pressupostos básicos, formam a cultura organizacional, expressa em elementos simbólicos, que atribuem significações, constroem a identidade, organizacional e tanto agem como elemento de comunicação e consenso quanto ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Segundo Gersick *et al.* (1997), os valores de uma organização são introduzidos por pessoas: o fundador, os dirigentes, os funcionários. Na fase inicial

da organização, a garra e a visão de mercado do fundador são os traços predominantes. O perfil, os valores e as crenças do fundador são passados à empresa e aos funcionários, iniciando assim a formação da cultura organizacional. Quando dirigentes chave são parentes, suas tradições, seus valores e suas prioridades brotam de uma fonte comum. As comunicações, verbais ou não, podem ser grandemente aceleradas nas famílias. Essas pessoas já possuem um sistema de valores pessoais que expressa as suas metas e define o que é bom para si, para os grupos e para a sociedade. É lógico, portanto, pensar que, quando as pessoas tentam estabelecer o que é bom para a organização, utiliza os mesmos princípios e as mesmas metas que orientam o comportamento pessoal.

Para a maior parte das pessoas, as duas coisas mais importantes em suas vidas são suas famílias e seu trabalho. É fácil compreender, então, o poder das organizações que combinam ambas as coisas.

As organizações familiares são predominantes na maior parte do mundo (JONES; ROSE, 1993; COLLI, 2003; Grassby, 2001). Na França, estima-se que 90% das empresas de 10 e 500 empregados são familiares. Nos Estados Unidos, 90% das empresas pertencem ou controladas por uma ou várias famílias (IBRAHIM; ELLIS, 1994; ASTRACHAN; KOLENKO, 1994). De maneira geral, as organizações familiares constituem mais de dois terços das empresas na esfera dos países ocidentais (DONCKLES; FROHLICH, 1991; CROMIE; STEPHENSON; MONTEITH, 1995).

As empresas familiares exercem uma importância extraordinária também na economia brasileira. Dos duzentos maiores grupos empresariais do país, 76 ou 38%, são controlados por famílias, os quais respondem por quase um terço do faturamento, de acordo com dados da revista Exame (BLECHER, 2003), e por 4/5 do número de empresas privadas, 3/5 da receita do Produto Interno Bruto (PIB) e 2/3 dos empregos, segundo Oliveira (1999).

Para melhor compreender uma empresa familiar, é necessário conhecer o percurso e a história de vida dos fundadores, buscando delinear sua formação pessoal, familiar e profissional, bem como suas experiências, valores e crenças. Nas empresas familiares, é o fundador, com suas atitudes, valores e modo de administrar, um dos elementos fundamentais que forma a cultura organizacional.

A existência de laços familiares pode fortalecer ou enfraquecer a instrumentalização dos valores na organização. As implicações do relacionamento

familiar impactam a formação dos valores organizacionais, que, em última instância, contribuem para a formação da cultura organizacional.

O que levou a pesquisadora a propor o presente estudo foi o desejo de entender este fenômeno. O problema de pesquisa é: Qual é o reflexo dos valores dos dirigentes nos valores organizacionais em uma empresa familiar? O objetivo principal a ser atingido é: diagnosticar e analisar a equivalência ou descompasso entre os valores dos dirigentes e os valores organizacionais em uma empresa familiar. Constituíram os objetivos secundários: identificar os valores pessoais dos dirigentes e os valores organizacionais percebidos pelos funcionários em uma empresa familiar e efetuar a análise e verificar se existe equivalência ou descompasso entre os valores pessoais dos dirigentes e os valores organizacionais percebidos pelos funcionários em uma empresa familiar.

Este trabalho poderá fornecer subsídios à empresa quanto à análise de seus valores, na medida em que fornece um diagnóstico, mapeando os valores pessoais e organizacionais, à luz do modelo escolhido, identificando quais valores são considerados “dominantes” na organização e se estes estão em sintonia com os valores dos dirigentes.

Segundo Tamayo, existem poucas pesquisas científicas sobre valores organizacionais no Brasil. Pretende-se então, com este trabalho apresentar subsídios ou contribuições para pesquisas futuras sobre valores organizacionais em empresas familiares.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Valores e cultura organizacional**

Tamayo, Mendes e Paz (2000) sustentam que o estudo dos valores representa uma contribuição ao estudo da cultura organizacional, uma vez que é preciso encontrar estratégias que permitam avaliar fatores culturais da organização, estudar o seu impacto na vida organizacional e desenvolver formas para o seu gerenciamento.

Na visão de Tamayo (1999), os valores constituem-se em instrumentos dos mais importantes para a compreensão de uma cultura organizacional. Para o autor, é a cultura de uma organização que sustenta o processo de socialização, por meio de um sistema de valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada. Essa experiência suscita nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais.

Para Oliveira & Tamayo (2004), os valores pessoais e os valores organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados e relativamente independentes, que compartilham várias características gerais dos valores, tendo, portanto, em comum os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e pessoal. Além disso, os valores pessoais e os valores organizacionais se assemelham na importante função que desempenham. Assim, os primeiros orientam a vida das pessoas e os segundos guiam a vida da organização.

Santos (1998), tem a mesma visão de Tamayo, e, ao analisar a gestão da cultura organizacional por meio dos valores organizacionais, sustenta que estes refletem os elementos mais abstratos da cultura organizacional e os mais visualizáveis. Para o autor, tradicionalmente, a cultura organizacional reflete os valores dos fundadores e dos executivos da alta administração das empresas. A maior autonomia dos funcionários, proporcionada pela criação de unidades de negócios e pela participação das áreas funcionais na geração de vantagens competitivas, afeta também a criação de valores dentro da organização. Assim, busca-se, de forma descentralizada, a criação de valores que sempre favoreceram a coordenação do trabalho dentro da empresa e a gestão estratégica de negócios.

Ainda segundo Santos (1998, p. 39), a cultura da mudança, que é lenta, não imposta, mas descoberta, é instituída nas organizações sob a forma de processo de modernização. Assim, os valores norteiam a filosofia e o comportamento organizacional, contribuindo para a mudança ou a conservação do que existe.

Deal e Kennedy (1988, p. 21), concordam com Santos e colocam que os valores constituem o núcleo da cultura organizacional, definem o sucesso esperado ou desejado e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Como essência da filosofia da organização para a obtenção do sucesso, os valores fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Os valores organizacionais podem, então, ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Para Kotter & Heskett (1992/1994), tendo em vista a relação dinâmica entre valores, comportamentos e práticas organizacionais, pode-se vislumbrar a existência de um processo de influência recíproca, no qual os comportamentos influenciam os valores, e vice-versa. Desse modo, na manutenção da cultura organizacional, os valores podem ser transmitidos mediante o processo de socialização e de outras práticas organizacionais, tais como reuniões, seminários, conferências, boletins informativos, avaliação de desempenho, histórias e mitos, reforçando a cultura organizacional e determinando o comportamento dos membros organizacionais. No mundo corporativo, os valores têm sido manifestados na forma de credo, declaração de visão e carta de intenções, dentre outras possibilidades.

Ainda segundo Kotter & Heskett (1992/1994), organizações de grande porte, são possuidoras de um núcleo de valores bem estruturado.

Para estes autores, o estudo da cultura organizacional a partir dos valores tem resultado em contribuições significativas, apesar das inúmeras definições de valores do trabalho existentes na literatura.

Para explicitar o construto *valor* e suas implicações com a cultura organizacional faz-se necessário recuperar alguns conceitos, como destacado a seguir.

## 2.2 Cultura

### O significado da palavra cultura

(...) vem do verbo latino *colere*, cultura era o cultivo e o cuidado com as plantas, os animais e tudo o que relacionava com a terra; Pode-se inferir, agricultura. Por extensão, era usada para referir-se ao cuidado com as crianças e sua educação, para o desenvolvimento de suas qualidades naturais. Pode-se entender, puericultura. O vocábulo estendia-se, ainda ao cuidado com os deuses. Pode-se inferir o culto. [...] Em latim, cultura *animi* representava o espírito cultivado para a verdade e a beleza, inseparáveis da Natureza e do Sagrado (CHAUI, 1994, p. 11).

Saraiva (1993) define cultura como o conjunto de atividades lúdicas ou utilitárias, intelectuais e afetivas que caracterizam determinado povo.

Kotter & Heskett (1994) atribuem a origem da palavra cultura à antropologia social. Em estudos realizados no final do século XIX e no início do século XX sobre sociedade primitivas revelaram modos de vida diferenciados em vários aspectos. A partir daí o conceito de cultura foi associado à função de representar, no sentido global, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passam de uma geração para a seguinte.

Luthans (1995) reconhece que as pessoas são afetadas pela cultura na qual vivem. Os valores, as crenças e os comportamentos comuns esperados são aprendidos por intermédio da família. Processo de aprendizagem semelhante ocorre com os indivíduos participantes de uma organização, por meio da assimilação de valores, crenças e comportamentos esperados naquele contexto. Tomando como referencial tais considerações, este autor afirma que existem uma cultura social e uma outra cultura organizacional.

Allport (1961, 1969, p. 216) destaca:

A cultura é, em parte, um conjunto de invenções que surgem em várias partes do mundo (ou em subgrupos de populações), a fim de tornar a vida eficiente e inteligível para mortais que enfrentam os mesmos problemas: nascimento, crescimento, morte, busca de saúde, bem-estar e sentido.

Para este autor, com o tempo a cultura deixa de ser apenas um recurso para satisfazer às necessidades individuais, e passa a ser uma maneira de viver.

Linton (1945) *apud* Allport (1969) faz uma distinção entre cultura e cultura real. A cultura real prescreve limites para o comportamento pessoal, porém permite uma grande amplitude de condutas aceitáveis. Já o conceito de cultura define o costume, o que é usual, comum. Portanto, a cultura real resulta em desenvolvimento de semelhanças apenas gerais e aproximadas entre diferentes membros da cultura.

Para Allport (1961, 1969), a adoção de modelos culturais dá-se nos primeiros anos de vida. Depois, passa por uma avaliação, que resultará em um modelo revisto e aceito na personalidade madura.

Para Rohan (2000), os valores culturais representam o implícito ou explícito compartilhamento de idéias a respeito do que é bom, certo e desejável numa sociedade. Esses valores formam a base para normas específicas que mostram às pessoas o que é apropriado em várias situações. Assim, o modo como as instituições (família, educação e economia) funcionam, suas metas e modos de operação, expressa valores culturais.

Segundo Pettigrew (1979), as culturas são construtos idealizados para proteger os interesses dos indivíduos, cujas vontades prevalecem nas relações de poder.

Na visão de Thiollent, (1998, p. 98), um dos traços comuns a todas as culturas é a sua função prescritiva, impondo regras de convivência, por meio de valores que funcionam como guias de ação ou como princípios que orientam a ação dos atores. Para o autor, cultura é um sistema contínuo, que possui passado, presente e futuro. Enfatiza a importância e a influência daqueles que estão à frente da organização em seus primeiros estágios. Afirma que tanto o homem cria a cultura como é criado por ela.

De acordo com Tamayo (1996, p.175), “a cultura consiste de elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, pensar, agir e comunicar”. Estes elementos compartilhados são transmitidos pelas organizações a seus empregados na forma de objetivos e metas, normas, rituais e comunicações, dentre outros mecanismos. A estrutura básica da cultura de um sociedade ou de uma organização é formada por suas prioridades axiológicas.

Hofstede (1984, 1991) afirma que todo indivíduo traz consigo padrões de pensar, sentir e agir, os quais aprendidos durante toda a sua vida. A grande maioria desses padrões é formada na infância, quando o indivíduo é bastante suscetível

para o aprendizado e assimilação. Denomina de “programação mental” as reações mais prováveis e compreensíveis em decorrência do passado de cada um. Segundo ele essas programações são chamadas de “culturas”, as quais, como fenômeno coletivo, partilhadas por aqueles que vivem no mesmo ambiente social. Portanto tanto a programação mental quanto o conceito de cultura estariam associados a padrões compartilhados de pensar, sentir e agir, resultantes de um processo de aprendizagem.

Hofstede (1991, p. 19), define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas em face de outro” .

O autor realizou um estudo transcultural (1984) na empresa IBM, entre os 1967 e 1973. Nesse estudo, investigou aspectos da experiência de trabalho dos funcionários da empresa em 65 países. Para encontrar as dimensões culturais a partir desses dados, ele os analisou de duas formas: primeiro, considerou as relações teóricas, em nível cultural, entre os itens, de maneira a compor os índices de “evitação de incerteza” e “distância de poder”; segundo realizou uma análise fatorial ecológica para 14 itens referentes a metas aos quais acrescentou duas dimensões : *individualismo/coletivismo* e *ego/social*.

Com o objetivo de integrar esses resultados, Hofstede (1984, p. 72) conduziu uma análise fatorial ecológica com os 32 itens referentes a valores que demonstraram estabilidade através do tempo para as amostras. Concluiu que existem quatro dimensões de uma cultura de uma nação: *distância de poder*, *evitação de incerteza*, *individualismo* e *masculinidade* (figura 1).

- ***Distância de poder.*** Refere-se à forma como a sociedade lida com as diferenças humanas. A diferença de poder entre um chefe e seu subordinado em uma hierarquia medida pela “diferença entre a extensão em que o chefe (C) pode determinar o comportamento do subordinado (S) e a extensão em que S pode determinar o comportamento de C”. A distância de poder é aceita tanto por C quanto por S e é apoiada socialmente.
- ***Evitação de incerteza.*** Refere-se à forma como o grupo lida com a incerteza em relação ao futuro. As formas desenvolvidas pelas sociedades para enfrentar esta dimensão são: tecnologias, leis e

religião. A dimensão subjacente dessa medida é a tolerância à incerteza.

- **Individualismo.** Refere-se à relação entre o indivíduo e o coletivo na sociedade. As sociedades estabelecem se o indivíduo ou o coletivo deve prevalecer. Assim, em sociedades coletivistas espera-se grande dependência das pessoas em relação a suas instituições. Em contrapartida, nas sociedades individualistas espera-se independência. Esta dimensão se reflete na forma como as pessoas vivem juntas e nas normas da sociedade.
- **Masculinidade.** Refere-se à influência das diferenças sexuais biológicas na determinação dos papéis sociais. A proposta de Hofstede era de uma dimensão identificada no nível cultural, mas pesquisadores posteriores fizeram a transposição deste conceito para o nível individual.

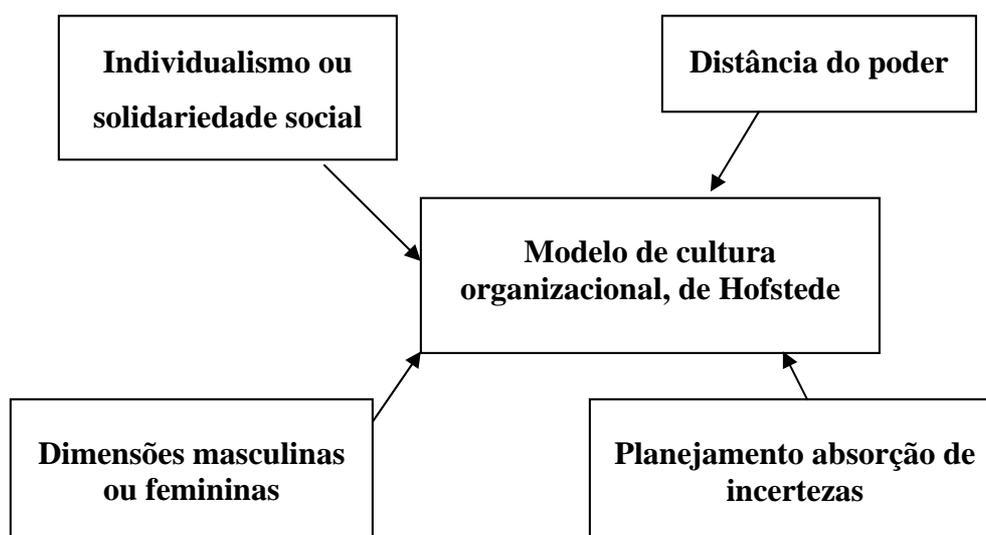


Figura 1 – As dimensões culturais de Hofstede

Fonte: Hofstede, 1984.

A partir do estudo transcultural conduzido por Hofstede (1984), surge o interesse na área por uma das dimensões propostas por ele, a dimensão *individualismo/coletivismo*. A proposta de Hofstede era também de uma dimensão identificada no nível cultural.

Triandis (1995) desenvolveu um modelo propondo a transposição da dimensão do nível cultural para o nível individual. Sugeriu o termo *alocêntrico* para identificar os indivíduos com características individualistas quando se está tratando do nível individual.

Este autor identifica na dimensão cultural, dois tipos de síndrome: coletivista e individualista. A dimensão cultural é definida por ele como “ um padrão caracterizado por crenças, atitudes, normas, papéis e valores compartilhados que estão organizados ao redor de um tema e que podem ser encontradas em determinadas regiões geográficas durante um período particular da história”. O autor distingue individualismo de coletivismo nos seguintes termos:

**Individualismo** – Refere-se a culturas em que as pessoas se autoconcentram como autônomas em relação ao grupo. As metas pessoais têm prioridade sobre as metas do grupo. Entre os individualistas, o comportamento social é mais bem predito pelas atitudes e outros processos internos. Eles tendem a abandonar as relações interpessoais quando os custos são maiores que os benefícios.

**Coletivismo** – Refere-se a culturas em que se definem como parte ou aspecto do grupo. Privilegiam as metas do grupo sobre as suas metas pessoais. Entre os coletivistas, o comportamento social é predito pelas normas e obrigações percebidas. As relações pessoais são de grande importância, mesmo quando os custos são maiores que os benefícios.

### 2.3 Cultura organizacional

Para Schein (1991), pode-se perceber a cultura de uma organização por meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias e valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos da mesma, tais como a arquitetura, os móveis, o espaço físico, a decoração.

Segundo o autor, para preservar essa cultura, a organização, entendida como um sistema social aberto, tem de enfrentar dois grandes deságios: adaptar-se ao meio ambiente de negócios, desenvolvendo novas estratégias empresariais,

conquistando novos mercados e relacionando-se bem com os clientes e fornecedores, e manter a coerência interna, isto é, o equilíbrio entre a diferenciação e a integração de seus subsistemas.

Ainda segundo Schein (1996), ao solucionar seus problemas de adaptação externa ao meio ambiente e de equilíbrio e coerência interna, a organização descobre, a partir de suas experiências positivas, estratégias e padrões de comportamento que dão certo e funcionam. Por meio de seus fracassos e experiências negativas, a organização também encontra outros comportamentos e soluções que não funcionam e não trazem resultados desejados. A organização, então, faz um balanço desse aprendizado heurístico, selecionando e conservando as formas de comportamento, os valores e as regras que foram responsáveis pelo seu sucesso e desenvolvimento.

O autor chama esses padrões culturais de “premissas que incluem valores”, que tendo funcionado suficientemente bem foram consideradas válidas, devendo ser ensinadas aos outros membros da organização.

Para Deal & Kennedy (1982), a cultura tem uma influência poderosa na organização e acaba por afetar todos os aspectos da vida organizacional. Para eles, a cultura afeta o sucesso nos negócios. Esclarecem que, algumas vezes, a cultura é fragmentada, sendo difícil fazer uma leitura a partir de fora. Mas, sendo ela forte e coesa, todos conhecem os seus objetivos e trabalham para sua realização.

Segundo os autores, em uma cultura corporativa fortalecida os gerentes partilham um conjunto de valores e métodos de fazer negócios relativamente consistentes. Em tal tipo de cultura, ao serem transgredidas as normas da organização, um novo executivo poderá ser corrigido por um subordinado ou por um superior.

Para Morgan (1996), com o esgotamento do modelo mecanicista, o estudo da cultura organizacional passa a ter significado, estimulando o desenvolvimento de investigações mais abrangentes e profundas, com o intuito de compreender o funcionamento das organizações.

Na visão de Rodrigues (1991, p. 72), a cultura pode ser entendida como um processo, um elemento de coesão dos membros de um grupo, espelhando valores comuns e consensuais, e apresentando duas vertentes: uma subjetiva, caracterizada pelo simbólico, por signos, símbolos e valores presentes na identidade

do indivíduo com a organização; e outra objetiva, caracterizada pelas manifestações concretas do simbólico.

Para a autora, a formação da cultura está associada não somente aos líderes formais, apesar de estarem numa posição privilegiada, enquanto formadores de opiniões, mas também às inúmeras relações sociais que ocorrem na organização. É interessante observar, neste contexto, que a cultura se desenvolve durante o curso da interação social, como processo contínuo de construção da realidade, o que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Por conseguinte, a discussão em torno da cultura organizacional tem como base os conceitos originados da antropologia cultural e da sociologia.

Luthans (1995) acredita que a força de uma cultura organizacional é determinada por dois fatores: o “compartilhamento” e a intensidade. O primeiro refere-se ao grau em que os membros organizacionais têm os mesmos núcleos de valores; o segundo diz respeito ao grau de envolvimento dos membros em relação aos valores. Por outro lado, o ato de compartilhar é afetado por dois fatores: orientação e recompensa. Para que haja orientação, os valores devem ser divulgados formal e informalmente, por meio, por exemplo, de programas de treinamento para recém-contratados. A recompensa, como reconhecimento ou promoção, ajuda na compreensão dos valores. O grau de intensidade é o resultado da estrutura de recompensa. Quando os empregados não são recompensados, o comprometimento com o núcleo de valores diminui.

Pfiffner e Sherwood (1965) afirmam que a cultura é um complexo, que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo homem como membro da sociedade. Segundo eles, o conceito de cultura é suscetível de aplicação ao estudo de organização por duas maneiras. Primeiramente, é necessário reconhecer que não é possível isolar qualquer organização do ambiente cultural respectivo. Quer dizer, as organizações, na qualidade de organismos sociais, têm de operar dentro da estrutura do sistema cultural mais amplo. Uma segunda aplicação do conceito de cultura consiste em considerar a organização como subcultura. Em tal caso, aplica-se simplesmente o modelo da cultura à própria organização. Como instituição, supõe-se que a organização adquira tipos próprios de conduta e de comportamento aprendido, desenvolvidos no contexto do modelo cultural mais amplo.

Para Weil (1972), as organizações podem ser consideradas como um ser vivo, que tem a sua personalidade. O seu comportamento se traduz por tradições, hábitos, costumes, opiniões, atitudes, preconceitos, regulamentos e maneiras de resolver os problemas, conjunto esse que constitui a cultura da organização. Para este autor o comportamento da organização é determinado pela sua cultura. O rendimento ou a produção das organizações é função direta do seu tipo de comportamento e, por conseguinte, de sua cultura. O administrador de pessoal, é em grande parte, em seu comportamento administrativo, um produto do comportamento e da cultura organizacionais.

Souza (1975) define cultura organizacional como um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema.

Para essa autora, a cultura organizacional compõe-se de três elementos: preceitos tecnologia e caráter. Preceitos compreenderiam a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional. Incluem-se aí: política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, sanções, padrões de conduta esperada, etc. É o conjunto das variáveis normativas da organização.

Tecnologia é o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo. Incluem-se aí: maquinaria, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização de trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicação, linguagem especializada, metodologia de serviços e outros. É o conjunto das variáveis objetivas da organização.

Caráter é o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização. Incluem-se aí: alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, jocosidade, entusiasmo, carinho, apatia, etc. É o conjunto das variáveis subjetivas.

Kotler & Heskett (1992, 1994) apresentaram uma definição de cultura organizacional em termos de sua visibilidade e resistência à mudança. No nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que, em um grupo, são compartilhados pelas pessoas e tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento por meio dos quais os empregados, de forma automática,

incentivam os novos colegas a segui-los. Segundo os autores, cada nível de cultura tende a influenciar o outro.

Ott (1989) sugere que a cultura organizacional é a cultura que existe em uma organização, algo parecido com a cultura social. Compõe-se de valores, crenças, pressupostos, percepções, normas de comportamento, artefatos e padrões de comportamentos. É socialmente construída, não visível, uma força não observável, subjacente às atividades organizacionais. Funciona como um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos.

## 2.4 Valores

De acordo com Saraiva (1993), a palavra *valor* é de origem latina. Vem do verbo *valeo, vales, valui. Itum, ere*, cujos principais significados são resumidos a seguir: “1. Ser forte, vigoroso, valente (fisicamente); 2. Estar de saúde, passar bem, estar em bom estado; em sentido figurativo, ser licenciado, ser posto de parte; 3. Ter força, ter crédito, exceder (em alguma coisa), levar vantagem, estar em voga, prevalecer, ter bom resultado, sortir efeito, ser eficaz, contribuir para, ser capaz de, poder; 4. Ser bom, eficaz, ter esta ou aquela virtude, ser medicinal; 5. Valer (com respeito ao dinheiro), valer um preço; 6. Ter esta ou aquela significação, significar”.

Allport, um dos primeiros teóricos a estudar e medir os valores, definiu valores como “uma crença segundo a qual um homem prefere agir”. Junto com Vernon publicou o *Estudo dos valores* (1931), um questionário para avaliar os valores individuais (conforme citado por Dawis, 1992).

Para Allport (1961, 1969), a adoção de modelos culturais ocorre nos primeiros anos de vida. Depois de passar por uma avaliação, resultará em um modelo revisto e aceito na personalidade madura. Para ele, a maturidade exige uma clara compreensão de alguma forma de filosofia da vida, que pode ser buscada por intermédio da classificação padronizada de valores.

Com base na classificação de valores ideais de Edward, Allport, Vernon e Kindzey (ALLPORT, 1961, 1969) desenvolveram uma escala para medir a preferência por seis tipos ideais de valores, por meio do método de escolha forçada:

- **Teórico.** O interesse dominante é a descoberta da verdade. O objetivo básico da vida de um teórico é ordenar e sistematizar o seu conhecimento;
- **Econômico.** Caracteriza-se pelo interesse do que é útil. Baseia-se na satisfação de necessidades corporais. Este valor conflita com o valor *estético*.
- **Estético.** Os valores predominantes são a forma e a harmonia. Este valor é oposto ao *teórico*.
- **Social.** O valor preponderante é o amor às pessoas e o interesse é altruísta. Aproxima-se do valor *religioso*.
- **Político.** O interesse principal é o poder.
- **Religioso.** O valor mais importante é a unidade.

A escala de Allport, Vernon e Kindzey foi muito utilizada. Mas segundo o próprio autor apresenta uma limitação dessa tipologia a visão otimista da natureza humana ao não contemplar valores como a sensualidade e o oportunismo (ALLPORT 1961, 1969). Além disso Allport ressalta que Spranger não supunha que existissem pessoas reais que se encaixassem puramente nessa tipologia, que representa apenas tipos ideais.

Na concepção de Weber (1958), a conduta humana, na medida em que tem sentido para o indivíduo que age e para as pessoas que pertencem à mesma cultura e na medida em que é compreensível, torna-se objeto de valoração própria ou alheia. Tais avaliações, em termos de aceitação ou rejeição, de elogio ou de censura, são conteúdos de juízos de valor. Para o autor, os valores são os critérios que fundamentam a retidão de tais juízos em sua pretensão de validade comum para todos os membros de um mesmo grupo social. Consistem, por conseguinte, em orientações da ação coletivamente admitidas. O conteúdo de tais orientações é um componente decisivo do consenso social, uma dimensão da cultura, uma meta ideal para o sujeito-agente.

Rokeach, (1973, p. 5) refina o conceito de valor e o define como “crenças em que um modo de conduta específico ou estado de existência é pessoalmente ou socialmente preferível em relação a um modo de conduta ou estado de existência

em oposição”. As idéias desse autor influenciaram profundamente os trabalhos sobre valores humanos e são amplamente utilizados pelos autores que se seguiram.

Para esse autor, valores não se fixam em objetos ou situações específicos, mas guiam a ação e desenvolvem e mantêm as atitudes em relação a objetos e situações relevantes do indivíduo. O autor analisa a distinção entre o conceito de valores e o de atitudes. Nesse sentido apresenta uma série de diferenças além das já apontadas por Allport (1961, 1969):

1ª) Enquanto valor é uma única crença, atitude refere-se à organização de várias crenças, que têm como foco um objeto ou uma situação;

2ª) Valor é um padrão; a atitude não;

3ª) O número de valores é reduzido em relação ao número de atitudes, já que existem tantos valores quanto os modos de conduta ou estados de existência desejados e tantas atitudes quanto as situações ou objetos;

4ª) Valores ocupam uma posição mais central na personalidade e no sistema cognitivo, sendo determinantes das atitudes;

5ª) Valor possui uma ligação mais imediata com a motivação e é um conceito mais dinâmico.

6ª) O conceito substantivo do valor pode estar diretamente relacionado com as funções de ajustamento, defesa do ego, atualização do self, enquanto o de atitude relaciona-se inferencialmente a essas funções.

Rokeach (1973) apontou uma diferenciação teórica entre necessidades e valores. Para ele, os valores são tipicamente humanos, porque representam, de modo cognitivo, as necessidades, tornando a sua satisfação socialmente aceita. Segundo o autor, a fusão desses conceitos não é possível, pois isso implicaria sustentar que os animais também possuem valores. Valores e necessidades também são distintos na medida em que há objetos ou situações específicas que podem atender a uma dada necessidade, enquanto que para os valores, em função de suas características, essa relação não é direta.

Feather (1995, p. 135) também se preocupou em distinguir valores de atitudes e necessidades. Na visão deste autor, “os valores podem ser concebidos como estruturas abstratas que envolvem crenças que as pessoas mantêm sobre os modos desejáveis de se comportar ou estados finais desejáveis”. São crenças que transcendem objetivos e situações específicos.

Referindo-se à diferenciação entre valores e atitudes, Feather (1995) destaca: os valores variam em sua importância de pessoa para pessoa e são em número menor, mais abstratos e organizados em termos de sua importância para o self. São estáveis ao longo do tempo. Possuem uma carga afetiva. O indivíduo poderá defender seus valores e reagir quando eles são frustrados.

Outra distinção realizada por Feather (1995) refere-se a valores e necessidades. Os valores estão ligados a uma base normativa, envolvendo a dimensão de bondade e maldade. Porém, não há uma conexão entre necessidades e avaliações dessas dimensões.

Para Schwartz & Ros (1995), os valores tornam-se um sistema de crenças e idéias “abstratas compartilhadas sobre o que é bom, desejável e correto em uma sociedade ou em um grupo social”.

Moraes (1978), baseado em Rokeach (1973), apresenta uma explicação para a idéia de sistema de crenças que “inclui tendências, expectativas e hipóteses conscientes ou inconscientes quanto ao mundo em que o indivíduo vive”. O sistema total de crenças do indivíduo corresponde a um agrupamento de suas crenças, que variam em profundidade, são formadas como resultado do viver na natureza e na sociedade e ajudam na manutenção de um sentimento de identidade do ego grupal, estável e contínuo ao longo do tempo.

Para Moraes, (1978), as crenças funcionam como um “filtro, no aspecto em que selecionam as novas informações que entram na consciência do indivíduo”. Esses filtros são capazes de controlar os relacionamentos que as pessoas têm, e essas crenças estão relacionadas aos valores, na medida em que representam idéias abstratas de como se comportar ou de como guiar seus julgamentos em relação a outras pessoas, objetivos ou situações. Tais julgamentos, por vezes, têm caráter antagônico, uma vez que os valores são bipolares frente a uma escolha, pois “comportam necessariamente, na percepção de cada sociedade, componentes positivos e negativos: éticos/antiéticos, justos/injustos, honestos/desonestos” (INFANTE; SOUZA, 2003).

Segundo Rokeach (1981), um sistema de valores consiste na organização desses valores em estruturas e subestruturas hierárquicas. Esse conceito sugere uma ordenação dos valores ao longo de um *continuum* de importância. O sistema de valores é uma organização de regras aprendidas que servem para fazer escolhas e resolver conflitos.

Para Rokeach (1973), os membros de uma determinada sociedade partilham o mesmo conjunto de valores, diferindo apenas em sua priorização. Esse autor, distingue dois tipos de valores: *instrumentais* e os *substantivos*<sup>1</sup>. Os instrumentais são aqueles que uma pessoa possui em relação a determinado modo de conduta. Referem-se a meios. Traduzem-se como características ou adjetivos pessoais como: ambicioso, imaginativo, obediente, lógico, polido, responsável e amoroso. Dividem-se em valores *morais* (quando violados geram sentimentos de culpa) e *de competência* (quando violados, geram sentimentos de vergonha e de inadequação pessoal). Os substantivos são aqueles ligados a objetivos finais ou à finalidade da existência. Traduzem objetivos finais a alcançar, tais como: uma vida confortável, uma vida interessante, um mundo de beleza, igualdade, harmonia interior, prazer, sabedoria, felicidade, amor e segurança nacional e familiar. Podem ser subdivididos em: *pessoais* aqueles centrados no *self*, e *sociais*, aqueles centrados na sociedade (figura 2).

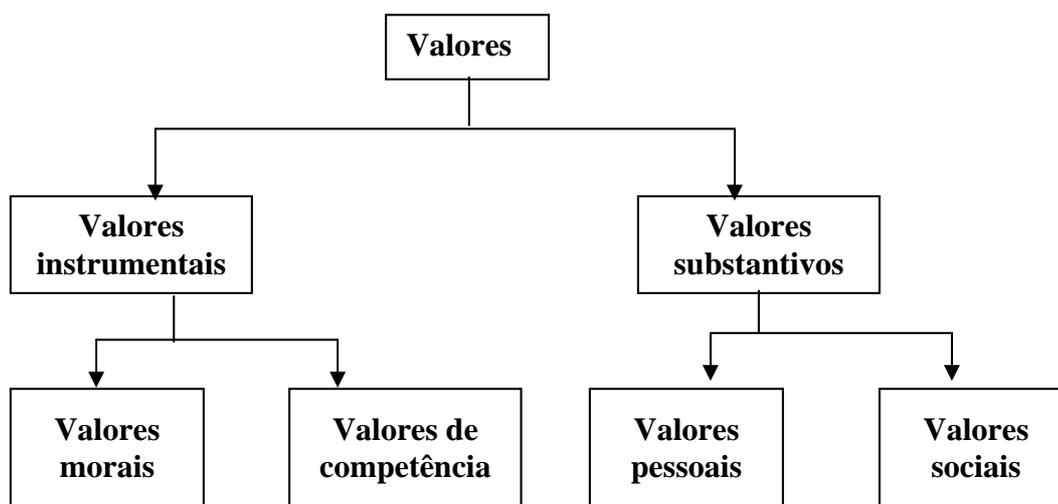


Figura 2 – Valores instrumentais e substantivos

Fonte: Rokeach, 1973.

Rokeach desenvolveu uma escala para medir os sistema de valores. A sua escala, que continua sendo amplamente utilizada, foi traduzida para diversas línguas, inclusive o português (GUNTHER, 1981). Constituída por 36 valores (18 instrumentais e 18 terminais), que as pessoas devem ordenar segundo a importância

<sup>1</sup> O termo utilizado pelo tradutor da obra de Rokeach foi “valores terminais” que foi substituído por “valores substanciais” pela autora deste trabalho, pois evidencia melhor o significado e objetivo deste conceito.

deles como princípios que guiam suas vidas (Quadro 1). Para a elaboração do instrumento, foram identificados valores que as pessoas teriam vontade de admitir que possuem. Assim, não foram incluídos valores como *covarde*, *irresponsável*, *brilhante e esperto*.

**Quadro 1 – Valores terminais e substanciais**

<b>Valores Terminais</b>	<b>Valores substanciais</b>
Amizade verdadeira	Honesto
Amor maduro	Responsável
Auto-respeito	Capaz de perdoar
Felicidade	Mente aberta
Harmonia interior	Corajoso
Igualdade	Prestimoso
Liberdade	Elegante
Prazer	Competente
Reconhecimento social	Amoroso
Sabedoria	Alegre
Salvação	Auto-suficiente
Segurança de família	Polido
Segurança nacional	Intelectual (inteligente)
Sentimento de realização	Obediente
Um mundo de beleza	Racional
Um mundo de paz	Imaginativo
Uma vida confortável	Autocontrolado
Uma vida excitante	Ambicioso

Fonte: Rockeach, 1973.

Para Hofstede (1984, p. 18), valores são uma “tendência geral de preferir certos estados de coisas a outros”. Para ele, os valores estão mutuamente relacionados e formam sistemas ou hierarquias de valores. Porém, estes sistemas não precisam estar em harmonia; ou seja, as pessoas podem possuir simultaneamente valores conflitantes.

Esse autor apresentou os valores organizados em estruturas hierarquizadas. Para ele, o núcleo da cultura é formado pelos valores, considerando

as manifestações mais profundas de uma cultura. São formados, em sua maioria, na infância e são, em grande parte, inconscientes. Apenas podem ser deduzidos pela observação de como as pessoas se comportam frente a determinadas situações.

Schwartz (1992), também contribuiu muito para os estudos sobre valores. Juntamente com Bilsky (1987, p. 551), ponderou que os valores humanos são definidos como princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância. Esses valores são representações cognitivas de três tipos de necessidades humanas universais: a) necessidades biológicas do organismo; b) necessidade de interação social para a regulação das relações interpessoais; e c) necessidades institucionais, que visam ao bem-estar e à sobrevivência do grupo.

Na visão de James, James e Ashe (1990), os valores pessoais produzem os esquemas (representações mentais estocadas na memória, constituídas por crenças) utilizados para avaliar cognitivamente os atributos do ambiente organizacional, com base na significação que eles têm para os empregados. Além disso, os valores pessoais são indicadores latentes daqueles elementos que no ambiente organizacional são significativos para os empregados, já que o sentimento do bem-estar individual e organizacional deriva da obtenção daquelas coisas que são desejadas, valorizadas e esperadas pelo indivíduo.

Scheler (1955) afirma que o valor é a não-indiferença de alguma coisa para com o sujeito, embora o sujeito possa assumir as mais diversas atitudes diante do valor: indiferença, de indecisão, de interesse, de inconsistência, de conformidade, de irracionalidade de rebeldia e de ator, assumindo uma personalidade distinta daquela que lhe é própria.

Esse autor salienta também algumas características importantes do valor: é uma descoberta do ser humano; pode variar de cultura para cultura; pode haver tanto objetividade quanto subjetividade na sua apreensão; ele tem dois pólos, um positivo e um negativo (isto é, todo valor tem seu contravalor); baseia-se no sujeito dotado de uma necessidade e no objeto capaz de satisfazer a necessidade do sujeito; e existe para as pessoas quando elas têm possibilidade de conhecê-lo, de promovê-lo e de realizá-lo.

De acordo com Tamayo (1998), a palavra *valor* diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o

acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Expressa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as idéias. Implica, portanto, o rompimento da indiferença do sujeito diante dos objetos, do comportamento dos eventos ou das idéias. A manifestação de preferência por algo por alguém é talvez o comportamento mais comum da vida cotidiana.

Para esse autor, o desenvolvimento cognitivo e a socialização desempenham papel muito importante nesse processo. Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo capacita-se progressivamente a representar conscientemente essas necessidades como valores e metas a serem atingidas. Por meio do processo de socialização, ele aprende as maneiras culturalmente apropriadas para se comunicar com os outros no nível dessas metas e valores (SCHWARTZ, 1996).

Parsons (1951) concebe as organizações econômicas de uma sociedade como responsáveis pela função de adaptação do sistema social. Assim, para sobreviver, esse sistema social desenvolve práticas sociais, formas de agir, estruturas, padrões de comportamento, regras e valores que deram certo, possibilitando a seus membros obter recursos necessários à sua sobrevivência. Esses valores, formas de comportamento, práticas sociais etc, são transmitidos às novas gerações pelo mais velhos como os padrões culturais e pressupostos básicos a serem seguidos.

Em conseqüência, esses valores são institucionalizados na organização da sociedade, ensinados como corretos, e a obediência a esses padrões culturais é recompensada, enquanto a desobediência normalmente é punida.

Assim, ao ingressarem nas organizações, os indivíduos obedecerão às regras do sistema, dando sustentação e continuidade aos valores predominantes no sistema, para atingir suas metas pessoais. Em conseqüência, a ordem social é preservada e mantida.

Estudos empíricos sobre valores organizacionais no Brasil foram realizados por Tamayo e Gondim (1996), ambos professores e pesquisadores do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília. Convencidos da importância dos valores para o bom funcionamento de uma organização e cientes da inexistência de instrumentos para sua avaliação, propuseram-se a construir uma escala de valores organizacionais.

Tamayo e Gondim (1996, p. 63), inspirados nos estudos sobre valores culturais realizados por Schwartz & Ros (1995), definiram os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Adotaram como referencial em seu modelo a percepção dos empregados em relação aos valores da organização.

Para Oliveira & Tamayo (2004), os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos na organização por pessoas: o fundador, os gestores e os próprios trabalhadores. Desse modo, todos os indivíduos já têm o seu sistema de valores, que define o que é bom para eles, para a sociedade e para a organização, quando nela ingressam. Por conseguinte, é evidente que todos (ou grande parte) os valores organizacionais são uma transferência de princípios e metas do indivíduo para o contexto da organização.

Segundo os autores, cabe aos valores orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros na medida em que influenciam não só o comportamento dos indivíduos como também o julgamento sobre o comportamento de outros. Podem também ser considerados um projeto da empresa e um esforço para atingir as metas por elas fixadas. Reforçam os autores que as normas organizacionais enraizadas nos valores podem ser vistas como operacionalização dos valores organizacionais. Os valores estão além das normas e proporcionam uma justificativa generalizada e mais elaborada, tanto para o comportamento apropriado, como para as atividades e funções do sistema.

Para Tamayo (1996), os valores organizacionais podem ser estudados de três maneiras diferentes. A primeira consiste da análise do conteúdo dos relatórios, dos discursos, ou seja, dos documentos oficiais da organização. A segunda ocorre por meio da média dos valores pessoais dos empregados, embora nem sempre exista congruência entre os valores pessoais e os valores da organização, tornando inadequado este método. A terceira consiste em estudar os valores por meio da percepção dos empregados da organização, considerados as pessoas que melhor traduzem os valores que norteiam a vida organizacional.

A escolha do modelo de Tamayo se deve à abordagem destes autores quanto ao estudo dos valores, a partir da percepção dos empregados da empresa e de pessoas em cargo diretivo na organização. Tamayo acredita que essa percepção

é resultado tanto do que é transmitido pelo discurso e documentos oficiais como das atitudes dos diretores, gerentes e colegas, frente ao que realmente acontece no dia-a-dia na organização.

Para Tamayo (1998), os valores organizacionais exercem duas funções importantes: a) criar modelos mentais semelhantes nos empregados; e b) construir a identidade social da organização. Ao criar modelos mentais semelhantes nos empregados, procura-se evitar as percepções diferentes relativas ao funcionamento e à missão da organização, que certamente influenciam o comportamento e as atitudes dos empregados. Além disso, ao construir uma identidade social, a organização se diferencia das demais.

Enriquez (1997), citado por Tamayo, considera que a ação nas organizações não é possível sem que os seus membros tenham uma representação da sua identidade, do projeto coletivo - isto é, do que eles pretendem chegar a ser enquanto grupo - do que eles querem fazer e do tipo de organização que desejam construir. Essa representação manifesta-se na percepção dos valores organizacionais por parte dos trabalhadores. Os valores organizacionais constituem formas culturais socialmente aceitas para expressar as necessidades e interesses da organização enquanto grupo e enquanto instituição de negócios. Assim, a organização é um organismo social dotado de motivações, de interesses e de intenções. Pode-se, portanto, considerar que a medida dos valores de uma organização constitui uma avaliação das suas motivações.

#### 2.4.1 Marco teórico

##### 2.4.1.1 Modelo de Schwartz

Schwartz & Bilsky (1987) desenvolveram uma estrutura de compreensão dos valores que é reconhecida nas diferentes culturas. Representa relações dinâmicas entre as partes ao apontar conflitos e compatibilidades que são impostos aos indivíduos na sua vida cotidiana.

Esta teoria proposta por esses autores considera as fontes dos valores humanos como sendo a representação cognitiva de três exigências universais: a) necessidades biológicas do indivíduo; b) necessidades sociais de interação e c) necessidades institucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos.

De acordo com Schwartz & Bilsky (1990), por meio da socialização e do desenvolvimento cognitivo, os indivíduos aprendem a representar como valores as exigências a usar termos compartilhados culturalmente para comunicar estes valores e a atribuir a eles variados graus de importância.

Inicialmente, essa estrutura deriva de uma tipologia universal de valores baseada na literatura sobre as necessidades básicas dos indivíduos: a escala de Rokeach. Os tipos motivacionais por eles propostos foram: *pro-social, conformismo, restritivo, prazer, realização, maturidade, autodeterminação e segurança*. Os autores desenvolveram uma escala que foi validada utilizando-se a Análise das Distâncias Mínimas (Smallest Space Analysis – SSA).

Posteriormente, Schwartz (1992) propôs novos tipos motivacionais com base em análises teóricas: *poder social, tradição, estimulação e espiritualidade*. O estudo, com amostras de vinte países, não deu apoio à hipótese de que espiritualidade compõe um tipo motivacional coerente e distinto em todas as culturas. Pois parece que a espiritualidade se expressa por meio da busca a outros tipos motivacionais. A teoria foi reformulada e, após a pesquisa, permaneceram na escala 57 valores, classificados em dez tipos motivacionais universais: *poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformismo e segurança* (Quadro 2).

**Quadro 2 – Tipos motivacionais de valores pessoais**

<b>Tipos motivacionais</b>	<b>Metas a serem alcançadas</b>	<b>Exemplos de valores</b>	<b>Interesses a que serve</b>
<b>Poder</b>	Status social, prestígio e controle sobre as pessoas e recursos, preservando uma posição social.	Poder social, autoridade e riqueza	Individual
<b>Realização</b>	Sucesso pessoal e de reconhecimento social de sua competência.	Ambicioso, influente e inteligente	Individual
<b>Hedonismo</b>	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Prazer e gozar a vida	Individual
<b>Estimulação</b>	Excitação, novidade e mudança	Uma vida variada e de desafios	Individual
<b>Autodeterminação</b>	Independência de pensamento e de ação	Liberdade e criatividade	Individual
<b>Universalismo</b>	Interesse em proteger o bem-estar e a felicidade de todos	Igualdade e união com a natureza	Misto
<b>Benevolência</b>	Interesse com o bem-estar das pessoas próximas	Leal e honesto	Coletivo
<b>Tradição</b>	Respeito e aceitação dos ideais e costumes de uma sociedade.	Respeito pela tradição e devoto	Coletivo
<b>Conformidade</b>	Controle de impulsos e de comportamento em conformidade com as expectativas sociais.	Polidez e autodisciplina	Coletivo
<b>Segurança</b>	Estabilidade da sociedade e de si mesmo.	Ordem social e segurança familiar	Misto

---

Fonte: Schwartz 1992

O modelo teórico de Schwartz e Bilsky (1987) também prevê uma estrutura dinâmica entre os tipos motivacionais, de forma que as pessoas tendem a apresentar alta prioridade para tipos motivacionais mutuamente compatíveis e baixa prioridade para tipos motivacionais conflitivos. Portanto, a prioridade dada aos tipos motivacionais não se estabelece de forma aleatória, mas de forma consistente com os domínios motivacionais. Para os autores, a priorização simultânea de alguns domínios incompatíveis levaria a conflitos.

Schwartz (1992) afirma que as divisões entre os tipos motivacionais representam decisões conceitualmente convenientes sobre onde inicia um tipo e

onde termina outro, pois os valores representam um *continuum* de motivações e a localização precisa das divisões é arbitrária. Outras agregações podem ser feitas, como a que leva em consideração o interesse por trás dos tipos motivacionais. Foram confirmadas pelo autor as hipóteses de que cinco valores servem a interesses individuais - *poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação* -, formando regiões opostas a outras regiões compostas por três tipos de valores que servem a interesses coletivos - *benevolência, tradição e conformidade*. Os tipos motivacionais *universalismo* e *segurança* servem a interesses mistos e estão localizados entre as regiões diferentes aos interesses individuais e coletivos.

Esses dez tipos motivacionais podem ser classificados em quatro tipos motivacionais, chamados pelos autores de “segunda ordem” (SCHWARTZ, 1994), os quais representam as relações de compatibilidade dentro de cada agrupamento e também as relações de conflito entre eles. Dessa maneira, foram duas dimensões bipolares: *autopromoção versus autotranscendência* e *abertura à mudança versus conservadorismo* (SCHWARTZ, 1992). A primeira dimensão contrasta a busca de sucesso pessoal e poder sobre os outros com a busca pelo bem-estar dos outros. A segunda dimensão opõe a ênfase na independência de ação e pensamento à auto-restrição que promove a preservação da estabilidade.

Schwartz (1994) desenvolveu uma estrutura circular para representar a sua teoria, ressaltando os tipos motivacionais, os fatores de segunda ordem e as relações de compatibilidade e conflito. Na estrutura, quanto mais próximo um tipo motivacional estiver de um outro, maior a probabilidade de compatibilidade e quanto mais afastado, maior a probabilidade de conflito (figura 3).

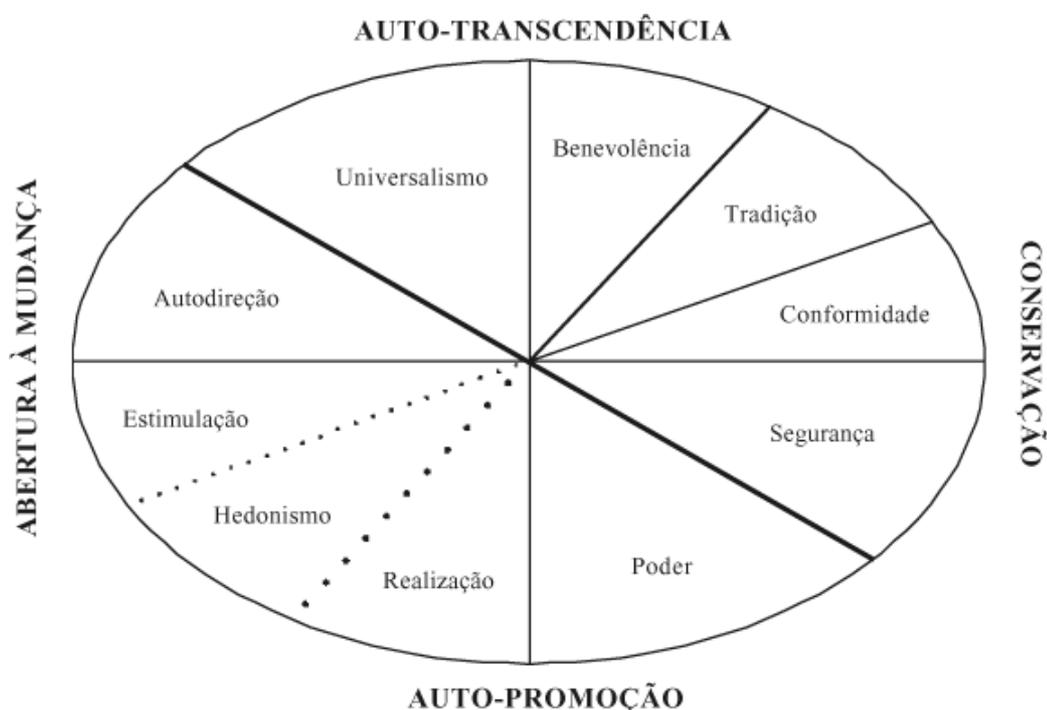


Figura 3 – Estrutura bidimensional dos tipos motivacionais de valores

Fonte: Tamayo, A.; Schwartz, S.S. (1994)

Os resultados desse estudo apontaram as compatibilidades e os conflitos decorrentes da busca simultânea de diferentes tipos motivacionais de valores. Os dados referentes aos conflitos entre os tipos motivacionais levaram o autor a propor uma estrutura bidimensional.

A primeira dimensão - *abertura à mudança versus conservação* - opõe valores que enfatizam pensamento e ação independente, favorecendo a mudança (autodeterminação e estimulação), de um lado, e, de outro valores que dão ênfase a auto-restrição, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade: segurança, conformidade e tradição (SCHWARTZ, 1994).

A segunda dimensão *autopromoção versus autotranscendência* - contrasta valores que enfatizam a aceitação dos outros como iguais e a preocupação com o seu bem-estar (*universalismo e benevolência*), com valores que priorizam a busca do próprio sucesso e do domínio sobre outros (*poder e realização*). Hedonismo está relacionado a abertura à mudança e a autopromoção (SCHWARTZ, 1994).

Estudos transculturais feitos por Schwartz (1994) demonstraram a consistência desta teoria. Esses estudos levam à conclusão que os dez tipos motivacionais têm surgido nas análises feitas em diferentes culturas. Também,

comprovam que a adição de valores específicos a cada cultura não tem modificado a estrutura apresentada. Novos valores incluídos têm sido estatisticamente agregados a um tipo motivacional já existente. Por exemplo, no Brasil, Tamayo (1994) acrescentou ao questionário original quatro valores peculiares à cultura brasileira, entre eles o valor “*esperto*”. Após análise dos dados, esse valor foi agregado ao tipo motivacional *realização*. O mesmo aconteceu com os demais valores acrescentados. Cada um foi agregado a um tipo motivacional.

Segundo o autor, as dimensões bipolares – *abertura à mudança versus conservadorismo* e *autopromoção versus autotranscendência* – parecem ser universais. Nas culturas pesquisadas até o momento, as pessoas reconhecem essas dimensões, bem como as compatibilidades e conflitos entre elas. Os valores específicos de cada cultura se ajustaram à estrutura ampla, mas não se indicou a presença de outro tipo motivacional. No entanto, o ordenamento dos dez tipos motivacionais não permanece constante entre diferentes culturas, embora represente uma aproximação razoável das relações entre eles (SCHWARTZ, 1994).

Schwartz conclui ainda que a distinção entre valores substanciais e valores instrumentais não afeta a maneira como as pessoas se referem aos valores. Valores instrumentais podem ser transformados em valores substanciais, e vice-versa. Portanto, uma única forma, instrumental ou substancial, é necessária para medir valores.

#### 2.4.1.2 Modelo de Tamayo

Segundo Tamayo e Gondin (1996, p. 63), os valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas e a comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” .

Nessa definição, os autores destacam o aspecto cognitivo, o aspecto motivacional e a organização hierárquica dos valores:

- a) O aspecto cognitivo é o elemento básico dos valores, visto que representa as crenças que irão dar sustentabilidade à organização. Os

valores são crenças valorizadas, enfatizadas na vida organizacional. Para o autor, nem toda crença constitui um valor, somente aquelas que são enfatizadas e que são socialmente aceitas como princípios que orientam a vida da organização. As crenças que constituem os valores estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a constituir um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente. Nesse sentido, os valores, atuam como padrões comportamentais a serem seguidos no ambiente organizacional, servindo de critério de julgamento do próprio comportamento do empregado e dos demais.

- b) O aspecto motivacional segundo os autores, também constitui elemento básico dos valores. Eles expressam interesses e desejos de alguém, que pode ser um indivíduo, o dono, o fundador, um gerente ou alguma pessoa influente na empresa. Os valores podem expressar metas tanto do indivíduo quanto da coletividade.
- c) A função dos valores. Os valores têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. Não somente o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos outros, pertinente ao sistema organizacional. Os valores segundo o autor, podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas. As normas organizacionais estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais.
- d) O aspecto hierárquico. Os valores organizacionais implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem importância e o que não tem. O que diferencia uma organização de outra não são os seus valores diferentes, mas o grau de importância que os seus membros atribuem aos valores.

Para Tamayo, (1998) os valores organizacionais têm duas funções importantes: a) criar modelos mentais semelhantes nos empregados; e b) construir a identidade social da organização. Ao criar modelos mentais semelhantes nos empregados, são evitadas as percepções diferentes relativas ao funcionamento e à missão da organização, que certamente influencia o comportamento e as atitudes dos empregados. Além disso, ao construir uma identidade social, a organização se diferencia das demais.

Uma contribuição importante dos estudos de Tamayo (1996) foi a abordagem dos valores a partir da percepção que os empregados têm dos valores que orientam a vida organizacional. Essa percepção é resultado tanto do que é transmitido pelo discurso e documentos oficiais como das atitudes dos diretores, gerentes e colegas, diante do que realmente acontece no dia-a-dia da organização.

Para Tamayo (1996) quase todos os empregados têm a capacidade de identificar valores que predominam em sua organização e, até, detectar diferenças nas prioridades axiológicas dos diversos setores da empresa ou entre a sua empresa e outras que ele conhece.

O autor no entanto, alerta para o fato de que o trabalhador pode perceber parte dos valores sem contemplar a realidade, tendo em vista os processos simbólicos da relação indivíduo-cultura. A percepção dos valores organizacionais não é realizada de forma idêntica por todos os seus membros, devido a diferenças inerente ao setor da organização, ao cargo exercido, à profissão, ao gênero, ao tempo de serviço, etc. O autor acredita também que os membros de uma organização podem percebê-la como sendo norteada por valores referentes aos aspectos técnico e administrativo ou, no extremo oposto, centrando suas preocupações especialmente no bem estar dos indivíduos que a compõem. Assim, os valores organizacionais são compreendidos mais adequadamente também pelas descrições objetivas do conteúdo de documentos oficiais da organização.

Tamayo (1996), considera mais importante, nos estudos organizacionais, a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização ou seja os valores compartilhados: a coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos ou vários membros da organização. Valores compartilhados podem ser aqueles percebidos por todos ou por um grupo como sendo os princípios que guiam o comportamento na empresa ou aqueles comuns entre a empresa e os empregados.

Oliveira e Tamayo (2004) construíram e validaram um instrumento para validar os valores organizacionais. Tomaram como base teórica o modelo de valores pessoais proposto por Schwartz (1992), constituído por dez tipos motivacionais de valores já discutidos. Ao tomar os valores pessoais como base teórica para a construção da medida de valores organizacionais, contaram com a vantagem de dispor de uma teoria integrada dos valores (TAMAYO; GONDIM, 1996). Além disso, os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa, as quais tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização.

Assim como os indivíduos e os grupos possuem suas exigências universais básicas, também as organizações precisam satisfazer a três necessidades universais para garantir-lhes a sobrevivência: a) conciliar os interesses do indivíduo e da empresa, numa relação que se apresenta, não raras vezes, conflituosa; b) definir uma estrutura organizacional, estabelecendo normas, objetivos e estratégias de ação e delimitando os papéis e funções, para que a empresa possa atuar em seu ambiente de negócio; c) definir o tipo de relacionamento que a organização deve ter com o meio ambiente físico e social (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

As soluções dadas a essas necessidades dão origem aos valores ou às metas a serem alcançadas, tanto pelo empregado como pela empresa. Os valores são a representação dessas necessidades (TAMAYO, 1996).

Segundo Tamayo (1996), a partir das necessidades universais das organizações e com base na abordagem cultural dos valores apresentada por Schwartz (1999), postulam-se três dimensões bipolares capazes de representar as alternativas de resposta das organizações, da mesma forma que aparecem como alternativas de respostas das sociedades às suas necessidades básicas:

#### 1ª) *Autonomia versus conservadorismo*

As soluções dadas à necessidade de resolver o conflito existente na relação entre o indivíduo e a organização situam-se num *continuum* definido pela autonomia e pela conservação.

Empresas que detêm valor *autonomia* são aquelas que acreditam na capacidade de realização dos seus empregados de forma autônoma, perseguindo

seus próprios interesses e metas em harmonia com as metas, e normas organizacionais. O comportamento criativo é estimulado, buscando-se a responsabilidade e o comprometimento dos empregados. Nas organizações nas quais predominam os valores de autonomia, as pessoas, como indivíduos autônomos, definem e conquistam espaços por meio de sua competência profissional.

Existem, segundo os autores, duas formas de autonomia: o individualismo, ou autonomia intelectual, centrado nos valores de autodeterminação; e o individualismo afetivo, com ênfase nos valores de estimulação e hedonismo. No individualismo ou autonomia intelectual, ao empregado é possível perseguir suas metas individuais na vida organizacional; no individualismo afetivo, o indivíduo encontrará espaço para utilizar sua experiência afetiva.

Em contraposição a essa dimensão, encontram-se as empresas que valorizam os interesses do grupo, sendo o interesse do indivíduo considerado como igual ao do grupo. Elas enfatizam a manutenção do *status quo*, impedindo comportamentos que possam desestabilizar a vida organizacional e que venham a infringir suas normas e tradições. Esses valores são sociocêntricos.

Nessas organizações, as oportunidades de crescimento profissional e de realização de trabalho criativo praticamente inexistem, pois a ênfase é dada às tradições, à manutenção do *status quo* e à repetição das formas de trabalho já conhecidas e testadas no passado. As pessoas são vistas como determinadas para desempenhar papéis específicos, ser chefe ou ser subordinado.

## 2ª) Hierarquia versus igualitarismo

A existência e o funcionamento das organizações ficam comprometidos sem que se resolva o problema da estruturação que enfrentam. As empresas precisam ter definidas suas funções e a relação entre suas unidades e seus membros.

O primeiro pólo prioriza a hierarquia como forma de garantir o envolvimento dos empregados, a legitimidade na distribuição dos recursos e a definição dos papéis sociais na organização. Empresas que dão ênfase à hierarquia terão como valores máximos: autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão, entre outros similares.

No outro pólo desta dimensão têm-se as empresas que optam pela estrutura igualitária, preocupada com o bem-estar de todos na organização. Nessas empresas, são poucos os níveis hierárquicos, e o gerenciamento se faz por consenso, buscando a participação efetiva de seus membros, reconhecidos como pessoas plenamente qualificadas e responsáveis no exercício de suas funções.

### *3ª Harmonia versus domínio*

A organização, para estar inserida no mundo dos negócios, precisa definir o tipo de relacionamento que irá estabelecer com o meio físico e o social. A partir daí, duas alternativas opostas se apresentam. No primeiro pólo, estão as organizações que se voltam para os valores de harmonia, buscando o desenvolvimento e o sucesso, por meio de uma interação harmoniosa e equilibrada de respeito à natureza e às outras organizações, que são vistas como parceiras no mundo dos negócios. Neste pólo, encontram-se os valores voltados para a proteção à natureza, a cooperação e a integração interorganizacional.

No segundo pólo situam-se as organizações nas quais predominam os valores de domínio, de busca de sucesso, impondo sua imagem e seus produtos, mesmo que seja em prejuízo das questões ambientais e ecológicas. Os valores relativos a essa dimensão estão relacionados com o domínio do ambiente físico e social, por meio da auto-afirmação da empresa.

Com base nessas três fontes, os valores organizacionais são organizados e estruturados em torno de três dimensões bipolares, formando seis tipos motivacionais (figura 4).

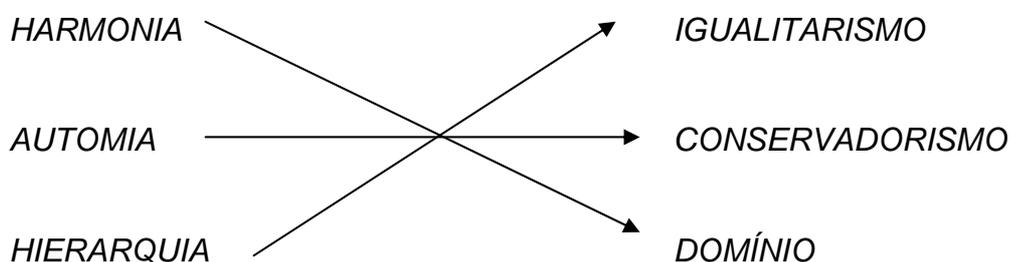


Figura 4 – Estrutura teórica dos valores organizacionais  
Fonte: Tamayo, 1996.

Uma contribuição significativa para o estudo dos valores organizacionais foi a validação feita no Brasil por Tamayo e Gondim (1996) de uma escala de valores organizacionais para avaliar os valores reais e ideais da empresa, a partir das percepções dos empregados. Trata-se de uma escala fatorial composta inicialmente por 38 valores organizacionais distribuídos em cinco fatores.

A escala contemplou de levantamento de valores realizado com 113 empregados de cinco empresas públicas e privadas. A partir de 500 sugestões de valores, os autores chegaram a uma lista de 48, que consideraram representativos do ambiente organizacional, a qual foi submetida a uma amostra de 537 sujeitos de empresas públicas e privadas. Após análise fatorial, foram encontrados cinco fatores: *eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao empregado*, com coeficiente *alpha* que variam de 0,70 a 0,91.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) construíram e validaram o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), associando uma estratégia empírica a uma abordagem teórica. Foram utilizados o levantamento de valores do estudo anterior de Tamayo e Gondim (1996) e os postulados de Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999), que defendem que os valores pessoais podem ser analisados nos níveis individual e cultural.

Na análise cultural, são consideradas as soluções dadas aos três problemas enfrentados pelas sociedades: relação do indivíduo com o grupo, forma de garantir comportamento responsável necessário à vida em grupo; e relação da humanidade com o meio ambiente físico e o social. Tamayo, Mendes e Paz (2000) utilizam esses mesmos pressupostos no estudo dos valores organizacionais, uma vez que os dilemas enfrentados pelas organizações são bem semelhantes.

Para a construção do Inventário de Valores Organizacionais, Tamayo, Mendes e Paz (2000) embasaram-se nos seis tipos motivacionais: *domínio, harmonia, igualitarismo, hierarquia, autonomia e conservadorismo*. Novos itens foram construídos para representar adequadamente os pólos de igualitarismo e autonomia, menos representados na escala anterior de Tamayo e Gondim (1996). Ao final da pesquisa, o IVO ficou constituído de 36 valores, numa escala de sete pontos.

Os autores concluíram que, por meio do Inventário de Valores Organizacionais, pode-se avaliar os tipos motivacionais de valores em dois níveis: valores reais; e valores desejados. Os valores reais são aqueles que os empregados

percebem como realmente praticados na empresa e reconhecem o peso que têm na vida organizacional. Os valores desejados expressam a prioridade que os empregados entendem que deveria ter cada um dos valores do IVO. Ao avaliar os valores reais e os desejados é possível obter índices que expressam o quanto os empregados estão satisfeitos ou insatisfeitos com as prioridades dadas pela organização a cada um dos seis tipos motivacionais.

Utilizando o formato do Portrait Questionnaire (PQ), que simplifica o uso do questionário e permite sua aplicação a pessoas com nível de escolaridade mais baixo, Oliveria e Tamayo (2004) construíram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), no qual os tipos motivacionais foram definidos a partir dos valores pessoais fez-se a transposição para as organizações. Objetivo visado com esse instrumento foi o de analisar a relação dos valores organizacionais com os valores pessoais, com base no conteúdo motivacional dos valores pessoais.

As tentativas de estudar essas duas categorias de valores têm utilizado um mesmo instrumento. Contudo, segundo Oliveira e Tamayo (2004), os valores pessoais e os organizacionais são dois subsistemas relativamente independentes e bem consolidados, que apresentam conflitos de interesses, inevitáveis no ambiente organizacional.

De acordo com esses autores, os valores organizacionais originam-se dos valores pessoais. Na verdade, todos (ou grande parte) os valores organizacionais são formados pelos valores que as pessoas trazem consigo quando ingressam na organização. Esta, por sua vez, precisa reagir às exigências internas, oriundas das necessidades e motivações de seus membros, e às exigências externas, formadas pelas necessidades e motivações de seus clientes e parceiros de negócio.

A construção do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) teve como base a similaridade entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Após sua validação, o instrumento ficou composto por 48 itens de perfis da organização, que devem ser avaliados por uma escala, não numérica, que varia de “É muito parecida com minha organização” a “Não se parece nada com minha organização”.

Dos dez tipos motivacionais de Schwartz hipotetizados na pesquisa, oito foram confirmados e distribuídos em 48 itens, por Oliveira e Tamayo (2004): *realização, conformidade, domínio, bem-estar do empregado, tradição, prestígio organizacional, autonomia e preocupação com a coletividade* (Quadro 3).

**Quadro 3 – Tipos motivacionais de valores organizacionais e objetivos**

<b>Tipos Motivacionais</b>	<b>Objetivos</b>
<b>1. Realização</b>	Sucesso por meio da competência da organização e de seus empregados
<b>2. Conformidade</b>	Respeito à regras e definição de limites dos comportamentos dos empregados
<b>3. Domínio</b>	Obtenção de <i>status</i> , prestígio social, domínio sobre pessoas e recursos
<b>4. Bem-estar dos empregados</b>	Preocupação em proporcionar prazer e satisfação ao empregado.
<b>5. Tradição</b>	Preservação e respeito aos costumes e práticas consagradas na organização
<b>6. Prestígio Organizacional</b>	Busca de prestígio, admiração e respeito da sociedade
<b>7. Autonomia</b>	Crescimento profissional e abertura para mudanças
<b>8. Preocupação com a coletividade</b>	Manutenção de relações sociais equilibradas

Fonte: Tamayo e Oliveira (2004)

## 2.5 Empresa familiar

As organizações familiares são predominantes na maior parte do mundo. Também no Brasil, exercem grande importância. Dos duzentos maiores grupos empresariais do País, 76, ou 38%, são controlados por famílias, os quais respondem por quase 1/3 do faturamento (BLECHER, 2003), 4/5 do número de empresas privadas, 3/5 da receita do Produto Interno Bruto (PIB) e 2/3 dos empregos, segundo Oliveira (1999). Comparando-se esses dados com os do mercado internacional, revela-se maior representatividade desse tipo de empresa na economia brasileira.

Apesar de serem significativas para as economias dos países, as empresas familiares apresentam uma expectativa de vida extremamente baixa quando comparadas a outros tipos de empresas. Segundo Cohn (1991), uma típica empresa familiar tem apenas 24 anos de expectativa de vida e 70% dos empreendimentos familiares não resistem até a segunda geração.

### 2.5.1 Caracterização de empresa familiar

Segundo Donnelley (1991), uma empresa será considerada familiar quando se identifica com uma família durante pelo menos duas gerações e quando ocorrer uma influência mútua entre as políticas da empresa e os interesses e objetivos da família.

Esse autor apresenta sete condições necessárias para se considerar uma empresa familiar:

- 1ª) A escolha do sucessor está fortemente atrelada aos vínculos familiares;
- 2ª) As esposas e/ou filhos participam do Conselho de Administração;
- 3ª) Os valores institucionais da organização são identificados a uma família, implícita ou explicitamente;
- 4ª) As ações dos membros da família são expostas em função da reputação da empresa;
- 5ª) Os parentes que trabalham na empresa sentem-se obrigados a conservar as ações por razões não só financeiras;
- 6ª) O status no âmbito da família influencia o cargo ocupado na empresa;
- 7ª) Cada membro da família deve determinar seu vínculo com a empresa escolhendo uma carreira.

Lodi (1987) acrescenta que a sucessão da Diretoria neste tipo de empresa está ligada ao fator hereditário, sendo que os valores institucionais identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador.

Lanzana e Costanzi (1999) caracterizaram empresa familiar a partir da relação entre propriedade e controle. Para eles, empresa familiar é aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle sobre a sua gestão, por possuírem expressiva parcela de propriedade do capital.

Silva, Fischer e Davel (1999) estabeleceram quatro variáveis para caracterizar uma empresa familiar: a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, majoritária ou minoritária; a família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; os valores da

empresa são identificados com a família; e a família determina o processo sucessório da empresa.

Para Davies (1989), os negócios familiares são aqueles cujas políticas e direção estão sujeitas e uma forte influência de uma unidade familiar, que se exerce por meio da propriedade e, às vezes, da participação dos membros familiares na direção da empresa. Família e empresa se combinam para produzir um sistema conjunto, que opera de acordo com as regras derivadas das necessidades das partes individuais, porém adaptadas às necessidades do conjunto.

Gersick *et al.* (1997) descrevem que a empresa familiar é constituída por três subsistemas independentes, mas superpostos: propriedade; família; e empresa. O subsistema *propriedade* é constituído pelos acionistas, pertencentes, em sua maioria, a uma ou mais famílias. Caracteriza-se por apresentar três estágios, admitindo-se uma dimensão desenvolvimentista no seu processo de evolução: o proprietário controlador; a sociedade entre irmãos; e o consórcio de primos. O subsistema *família* é constituído pelos membros da família, formado por pessoas unidas por laços de parentesco, pelo sangue ou por aliança. Acompanha o ciclo de desenvolvimento de um núcleo (ou vários núcleos, conforme a complexidade das famílias). Pode ser classificado em função da idade de seus membros de cada geração que estão ativos na empresa: jovem família empresária; entrada na empresa; trabalho conjunto; e passagem do bastão. O subsistema *empresa* ou *gestão* é constituído pelos funcionários da empresa. Baseia-se no seu ciclo de vida e caracteriza-se por apresentar três estágios, com mudanças específicas na estrutura e na operação da empresa, os quais captam Três estágios captam essa diferenciação: início; expansão/formalização; e maturidade.

## 2.5.2 Cultura e valores em empresas familiares

Segundo Davel (1998), família e trabalho eram espaços entrelaçados nas sociedades pré-industriais, pois unificavam em um mesmo espaço social a administração dos eventos estritamente familiares e a da atividade produtiva e profissional. Com o processo de racionalização, que se deu gradativamente com a Revolução Industrial, enfraqueceu a dependência do empregador quanto à lealdade dos trabalhadores e de sua rede familiar, minimizando a importância do controle familiar sobre o trabalho e os trabalhadores.

Para o autor, formou-se, então, uma visão cada vez mais “científica” em que o controle e a influência da família são melhores quando isolados do local de trabalho. Os laços familiares e as questões emocionais eram concebidos como sendo incompatíveis com as exigências da organização e colocavam obstáculos à sedimentação das habilidades de ser leal, eficiente e comprometido com a organização.

Para Davel e Colbari (2000), a cultura e as relações sociais familiares podem funcionar como fonte de coesão, cooperação e comprometimento, mas também como fonte de conflito, rivalidade, discriminação e exclusão.

Esses autores sugeriram uma abordagem sociocultural para as organizações familiares que permitisse captar tanto a maneira pela qual os significados, crenças, valores e símbolos são instituídos no âmbito da família quanto as formas de exercício do poder e de manifestação da dominação.

Os mesmos autores sustentam que torna-se quase impossível suprimir valores, emoções, laços afetivos e padrões de ação no interior de uma organização que foi modelada pelos papéis e relacionamentos familiares. Essa base de valores e sentimentos tende a sobreviver e permanecer como referência nas interações, mesmo quando a organização deixa de ser familiar.

Para Davel e Colbari (2000), a abordagem sociocultural sugere algumas propostas conceituais para se pensar a relação entre família e organização:

- 1ª) A família favorece a adesão cultural ao trabalho.
- 2ª) A família explica as relações duais de conflito e consenso no âmbito organizacional.

- 3ª) A família habilita o exercício da liderança;
- 4ª) A família induz um processo gradativo e contínuo de desenvolvimento da organização;
- 5ª) Favorece a iniciativa empresarial;
- 6ª) A influência da família é contrabalanceada pela lógica discursiva do mercado.

Machado e Chinelli (1997) argumentam que a influência familiar no ingresso na atividade empresarial merece destaque, uma vez que a introjeção de valores verificada no processo de socialização ocorrida no interior da família pode resultar no desenvolvimento de certas disposições psicossociais que promovem a “adesão antecipada aos significados culturais” de um tipo de inserção na atividade produtiva. Para esses autores, a influência familiar pode afetar “a percepção dos valores e a racionalidade dos agentes”.

Fletcher (2000) defende que em organizações familiares as relações sociais são mais coesas e intensas na medida em que envolvem relacionamentos familiares que possuem um longa história, pois se desenvolvem também fora da organização, abrangendo a infância e a adolescência de seus membros.

Para esse autor, nas organizações familiares um longo período de convivência e um conhecimento de experiências partilhadas e de eventos passados convergem na influência de atividades, eventos e relacionamentos correntes. Dessa forma, as ligações pessoais, os laços emocionais e os vínculos de afeição (que caracterizam qualquer organização) são possivelmente mais complexos, enraizados e imbricados.

Levin (1993) propõe uma abordagem alternativa da organização familiar que permita um exame do conceito de família tal qual ele é interpretado e construído pelos indivíduos inseridos na organização. A cultura familiar poderia, então, ser apreciada e estudada por intermédio do discurso familiar.

Laing, citado por Souza (1978), alerta que os padrões familiares que são inculcados de forma sutil e persistente, como num hipnotismo, fazendo com que as pessoas adquiram valores e comportamentos induzidos como se fossem delas próprias.

As leis sociais mais profundas são implantadas; quanto mais duramente programadas ou inculcadas sobre nós, mais naturais elas nos parecerão. Na verdade, se alguém quebra uma lei social assim profundamente implantada, somos inclinados a dizer que ele é desnaturado.

Ainda segundo Souza (1978), a família estabelece os papéis sociais; isto é, estrutura as relações interpessoais, determina os padrões de hierarquia e comunicação, distribui tarefas e responsabilidades e mantém intercâmbio com o mundo exterior. Essa atividade tecnoestrutural é regida por normas e padrões (preceitos) que determinam o maior ou menor grau de conformismo exigido de seus membros, o maior ou menor grau de liberdade de expressão da individualidade (caráter).

Segundo a autora, no sistema familiar a autoridade e a hierarquia são naturalmente enfatizadas pela diferença entre as gerações. Quando os filhos resistem a se enquadrarem na cultura familiar, há uma ruptura dos papéis sociais prescritos e ameaça de descalabro do sistema, com grande mobilização de tensão e ansiedade. O ego parental (especialmente o punitivo e o bruxo) assume o comando, tentando fisgar o ego infantil submisso.

### 2.5.3 A influência do fundador

Nas empresas familiares, o fundador, com suas atitudes, valores e modo de administrar, influencia fortemente a formação da cultura organizacional.

Para melhor compreender uma empresa familiar, torna-se necessário conhecer o percurso e a história de vida dos fundadores, buscando delinear sua formação pessoal, familiar e profissional, bem como suas experiências, valores e crenças. Geralmente sua história confunde-se com a história da empresa, uma vez que a mesma torna-se seu objetivo principal em termos de vida.

Segundo Shein (1991) e Ott (1989), o começo da cultura organizacional dá-se quando o fundador, a partir da idéia de um novo empreendimento, reúne em torno de si outras pessoas que nele acreditam e que se dispõem a obter recursos e a investir tempo, dinheiro e energia para a sua realização. Neste ponto, outras

pessoas são trazidas para a organização, e uma história comum começa a ser construída.

Para Schein (1991), “os verdadeiros autores de uma cultura, as pessoas que criam esta cultura, são alguns de seus primeiros e mais importantes líderes”. Segundo ele, examinando-se o comportamento dessas pessoas enquanto líderes, compreende-se que o fundador e suas crenças particulares de como se deve dirigir uma empresa acabam se incorporando à mesma como sua própria cultura.

Para Morgan (1996), os líderes formais, incluindo o fundador, não têm o monopólio de uma cultura organizacional, porém a posição que têm de poder, empresta-lhes especial vantagem em desenvolver sistemas de valores e códigos de comportamento, uma vez que, frequentemente, têm o poder de recompensar e punir aqueles que seguem ou ignoram suas determinações.

Joanne Martin, Sitkin & Boehm (conforme citado por Freitas, 1991) afirmam que o papel do empreendedor é bastante sedutor. Com a organização, o fundador pode criar uma cultura e fundir sua imagem, seus valores, suas prioridades e sua visão. Este ponto de vista também é compartilhado por Pettigrew (1979), que utiliza o termo *empreendedor* para denotar qualquer pessoa que, primeiramente, toma a responsabilidade de mobilizar pessoas e outros recursos, traçar objetivos e direção e construir e administrar uma nova organização.

Na concepção de Freitas (1991), a atuação do empreendedor resulta na criação de aspectos racionais e tangíveis da organização, tais como estruturas e tecnologias, e, também, símbolos, ideologias, crenças, rituais e mitos - ou seja, componentes culturais expressivos da vida organizacional. A autora afirma que nos estudos baseados na perspectiva da multiplicidade de culturas os líderes não são os únicos a gerar valores e normas de comportamento. Os demais membros exercem um papel ativo. A extensão dos fatores contextuais reduz a influência do fundador, que, em vez de criar a cultura à sua imagem, é fundido num sistema moldado por forças que estão além do seu controle individual.

Gersick *et al.* (1997) apontam que o fundador de uma empresa familiar tem profunda influência na cultura organizacional. Suas crenças, sagacidade para o negócio e regras para as tomadas de decisões fazem parte da estrutura básica da empresa, que é perpetuada ao longo do seu desenvolvimento. O fundador faz da sua empresa um projeto de vida, dedicando-lhe, muitas vezes, a maior parte do seu

tempo para fazê-la crescer e prosperar, mesmo em detrimento da sua própria família.

Segundo Lodi (1987), o fundador típico está fugindo de uma situação de carência material e afetiva. É um homem solitário, sem nome, sem origem, que se agarra a si mesmo e a um sonho como tábua de salvação. Tem uma garra que as outras pessoas não tem.

Para o autor, é muito difícil alguém da classe média ou da alta fazer o que os fundadores fazem; pois são personalidades fortes, autocráticas, austeras, que escolhem os instrumentos que julgam mais adequados para abrir caminho, características que nem sempre fazem parte da herança da geração seguinte, que se forma em outro contexto, que tem “o pai rico”.

Ainda segundo Lodi (1987), a empresa, para o fundador, é o meio tangível de adquirir segurança financeira, respeito, admiração e projeção social. Por isso, deposita nela todas as suas esperanças e expectativas, transportando para a mesma seus princípios, crenças e valores.

Para Lodi (1987), o conceito de ciclo de vida do produto (CVP) aplicado à empresa familiar oferece grande poder explicativo, pois permite desdobrar em quatro fases a parábola da vida do fundador: fundação, crescimento, apogeu e declínio.

Levinson (1989) argumenta que, para o fundador, seu negócio é um instrumento de vida, uma extensão de si mesmo. Assim, tem grande dificuldade de prescindir desse instrumento, que é sua fonte de poder social. “É típico do fundador que tenha grande dificuldade de delegar sua autoridade”. Para manter-se no controle, resiste à sistematização, ao planejamento, ao processo de profissionalização e à sucessão.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Classificação e tipologia da pesquisa**

A partir do problema que norteia esta pesquisa - Qual é o reflexo dos valores dos dirigentes nos valores organizacionais em uma empresa familiar – buscou-se verificar os valores dos dirigentes e os valores percebidos pelos funcionários, de forma específica, e procurando-se a equivalência ou o descompasso entre os dois grupos, a partir de amostra estratificada.

Para tanto, optou-se pela pesquisa descritiva, utilizando-se da estratégia de estudo de caso com enfoque predominantemente quantitativo. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva tem por objetivo principal descrever as características de determinada população, ou fenômeno e de estabelecer relações entre variáveis. Para a autora, o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de alguns objetos, de maneira a permitir seu amplo conhecimento. Utilizou-se estratégia qualitativa por meio de entrevista semi-estruturada com o fundador, para complementar a parte quantitativa,

#### **3.2 Histórico da empresa**

A XX, empresa do ramo de construção civil, foi fundada em 1963, em Pedro Leopoldo, por um engenheiro. Na época, a cidade era considerada o maior centro produtor de cimento do país. No início de suas atividades era uma pequena fábrica de postes e estacas de concreto para fundações. Foi a primeira a produzir peças pré-fabricadas de concreto protendido em Minas Gerais. A determinação e a garra do empreendedor fizeram com que o negócio prosperasse e a empresa se tornasse uma referência no segmento. Tornou-se líder em Minas Gerais no mercado de pré-fabricados de concreto, telhas e caixas d'água de fibrocimento, passando a assumir o desafio de lançar produtos inovadores no mercado da construção civil. Hoje, apresenta um diversificado portfólio de obras, atendendo a diversos tipos de segmentos

Trata-se de uma empresa familiar, que atualmente encontra-se na segunda geração. Segundo os dirigentes, os valores da empresa advêm essencialmente, de seu fundador. Em 2003, por decisão dos próprios acionistas, fez opção pela profissionalização da sua gestão, mas preservando a identidade e os valores organizacionais, adotando então, um modelo misto. Desde então, os acionistas se afastaram dos postos gerenciais empresa, mas continuam fisicamente presentes, participando do Conselho de Administração, garantindo com isso a manutenção dos valores empresariais, por intermédio do corpo executivo, formado pelos gerentes no processo decisório.

Em 2003, a empresa implementou sua Política Empresarial, que tem como objetivo principal informar as intenções e as diretrizes estabelecidas pela organização. Destina-se a todos aqueles fazem parte da cadeia de gestão de pessoas: os funcionários, os clientes, os fornecedores e a comunidade. Os funcionários são treinados anualmente nesta política, a partir de uma estratégia metodológica lúdica, que a empresa denominou “Jogo Mapa do Tesouro”.

A missão da empresa é “Facilitar a vida de quem precisa construir”. A visão da empresa é: “Ser admirada por seu ambiente de trabalho e por sua rentabilidade no segmento da construção civil”.

Os valores da organização, preconizados neste manual em forma de jogo, são: *simplicidade*, *qualidade de vida*, *compromisso*, *flexibilidade*, *compartilhamento*, *aprendizagem* e *foco nos resultados*. Para o valor *simplicidade*, define-se: “empresa simples de gente simples”; *qualidade de vida*: “valorizar e respeitar o homem”; *compromisso*: “cumprir e fazer cumprir o combinado - trato é trato”; *flexibilidade*: “disposição e habilidade para mudar”; *compartilhamento*: “utilizar experiências e recursos de forma integrada”; *aprendizagem*: “aprender, ensinar, praticar, crescer”; e *foco nos resultados*: “garantir o cumprimento das metas”.

Para implantar processos e fabricar produtos sintonizados com os preceitos da construção sustentável, a empresa mantém investimentos constantes na área de Pesquisa e Desenvolvimento. Para tanto, estabeleceu parcerias com meios acadêmicos e mantém uma equipe técnica cujas atribuições são pesquisar e auferir novos processos e produtos no mercado da construção civil. Estes investimentos renderam negócios à empresa por meio de produtos inovadores, como o “bloco de concreto celular” e o “concreto celular autoclavado”.

### 3.3 Amostra e população

O estudo contou com a participação de diretores e funcionários da empresa XX, empresa do ramo de construção civil sediada em Pedro Leopoldo, constituindo em uma população de 500 funcionários e 12 dirigentes.

Para a delimitação da amostra, de forma a garantir uma margem de erro na pesquisa de 5%, fixou-se uma quantidade de 217 questionários para funcionários. A forma utilizada foi a de amostragem aleatória simples. Visando assegurar essa quantidade, foram enviados 220 questionários aos empregados da empresa. Para a Direção enviou-se um total de 15 questionários.

Devido à grande dificuldade para atingir 217 questionários pretendidos, o número foi reduzido para 190 obtidos. Refazendo a fórmula para cálculo do tamanho da amostra, obteve-se a margem de erro da pesquisa para a amostra de 5,5%, índice considerado bem próximo do ideal.

### 3.4 Instrumentos

O presente estudo utilizou os seguintes instrumentos de pesquisa: Inventário de Valores, de Schwartz, (SVS) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais, de Oliveira & Tamayo (IPVO).

Os valores pessoais foram investigados por meio do Inventário de Valores, de Schwartz (1992), traduzido e validado no Brasil por Tamayo e Schwartz (1993), por meio do procedimento estatístico Análise das Distâncias Mínimas (SSA) de Guttman (1968). O instrumento apresenta 61 valores, que foram avaliados por uma escala de importância que varia de -1 (valores opostos aos meus valores) a 7 (valores de suprema importância). O inventário avalia os dez tipos motivacionais propostos teoricamente por Schwartz (1992): *poder*, *realização*, *hedonismo*, *estimulação*, *autodeterminação*, *universalismo*, *benevolência*, *tradição*, *conformismo* e *segurança*. Os índices de confiabilidade dessas dimensões de valores estão descritos no anexo D deste estudo.

Os valores organizacionais foram investigados por meio do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais de Oliveira & Tamayo (IPVO). Instrumento construído com base na estrutura dos valores pessoais proposta por Schwartz (1992), formado pelos dez tipos motivacionais anteriormente apresentados, utilizando-se o formato do Portrait Questionnaire – PQ (SCHWARTZ, 2001). Com o IPVO, os autores testaram empiricamente a hipótese de que as mesmas motivações sustentam os dois sistemas de valores.

Assim, os itens do instrumento foram construídos a partir das metas específicas de cada um dos tipos motivacionais dos valores pessoais, fazendo a transposição para o ambiente organizacional.

Com o IPVO, obteve-se o levantamento dos valores organizacionais predominantes nas organizações, por meio da percepção de seus empregados, utilizando-se uma escala de seis pontos (1 = Não se parece em nada com a minha empresa a 6 = É muito parecida com a minha empresa). Os respondentes avaliaram, a partir de 48 afirmativas sobre outras empresas, o quanto aquelas empresas descritas se pareciam com a sua. Os itens e índices de confiabilidade do Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais estão descritos no anexo D deste trabalho.

O questionário de valores organizacionais foi adaptado à realidade da amostra, adicionando-se dados funcionais e pessoais, como gênero, idade, grau de instrução e tempo de empresa.

Segundo os autores, a análise fatorial revelou oito fatores que representam adequadamente nove das motivações subjacentes aos valores pessoais. Essa simetria motivacional encontra-se descrita no anexo E deste estudo.

Os resultados reforçam o pressuposto de que as motivações que sustentam os valores organizacionais e os valores pessoais parecem ser as mesmas destacando-se como similaridade entre os dois instrumentos: o fator *autonomia* representa os tipos motivacionais *autodeterminação* e *estimulação*; o fator *preocupação com a coletividade* corresponde aos tipos motivacionais *universalismo* e *benevolência* e o fator *poder*, no caso das organizações, desdobra-se em dois fatores diferentes: *prestígio* e *domínio*.

### 3.5 Procedimento de coleta de dados

O desenvolvimento da pesquisa foi quantitativo e qualitativo e deu-se, em duas etapas: A primeira consistiu na realização de pesquisa bibliográfica, essencialmente teórica, sobre cultura, valores pessoais e organizacionais e caracterização de empresa familiar e do fundador .

A segunda etapa, de natureza empírica consistiu na verificação dos elementos teóricos identificados na primeira pesquisa. Apoiou-se na realização de uma investigação conduzida sob a forma de estudo de caso.

Para a investigação empírica no local onde ocorreu o estudo de caso, foi feito um levantamento documental capaz de refletir os valores da empresa: histórico, Aplicou-se questionário Valores Pessoais, de Schwartz, com os 12 dirigentes da empresa, e o questionário Valores Organizacionais, adaptado de Tamayo, com 220 funcionários da empresa. Também, realizou-se entrevista com roteiro semi-estruturado baseado no questionário do fundador.

A pesquisa foi autorizada pela diretoria da empresa. A pesquisadora distribuiu pessoalmente o questionário em cada setor, retornando posteriormente para apanhá-lo. Os empregados foram orientados para que respondessem individualmente aos questionários, evitando deixar questões em branco ou marcação em duplicidade na mesma questão, com a maior sinceridade possível, sendo alertados para que não se identificassem. O objetivo da presente pesquisa foi devidamente esclarecido e informou-se que o diagnóstico gerado pela presente serviria de apoio à empresa no mapeamento de seus valores.

Ao questionário de Valores Pessoais, foi enviado por e-mail aos dirigentes, que o devolveram devidamente respondido, também por e-mail.

### 3.6 Análise e tratamento dos dados

Os dados analisados no presente estudo foram obtidos por meio de questionários aplicados aos funcionários, integrantes da direção e fundador da empresa XX. Os itens referiam-se aos valores pessoais e organizacionais. A 190 funcionários da empresa aplicou-se o questionário, composto de 48 itens, referentes aos valores organizacionais. A todos os 12 integrantes da Diretoria, incluindo o fundador, aplicou-se o questionário referente aos valores pessoais, sendo que 11 responderam-no.

De posse dos dados, as análises foram realizadas com a utilização dos softwares *SPSS 12.0 for Windows*, *Minitab 15* e *Microsoft Excel 2002*. Gráficos e testes estatísticos foram utilizados para a comparação das variáveis em estudo. Alguns cruzamentos foram realizados para a análise do comportamento de grupos de respondentes em relação às variáveis relativas aos valores organizacionais.

Os 48 itens avaliados no questionário referentes aos valores organizacionais são estruturados em oito dimensões: realização, conformidade, domínio, bem-estar dos empregados, tradição, prestígio organizacional, autonomia e preocupação com a coletividade, sendo que os itens são agrupados nessas dimensões conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Divisão dos itens relativos aos valores organizacionais

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Realização	4, 8, 20, 24, 36
Conformidade	11, 17, 27, 28, 34, 41, 43
Domínio	10, 18, 37, 39, 42, 45
Bem-estar dos empregados	5, 9, 14, 22, 32, 48
Tradição	6, 12, 19, 31, 47
Prestígio Organizacional	7, 25, 33, 35
Autonomia	1, 13, 23, 26, 29, 39, 40, 46
Preocupação com a coletividade	2, 3, 15, 16, 21, 38, 44

Fonte: Tamayo, 1996.

Os 61 itens avaliados no questionário referente aos valores pessoais estão estruturados em dez dimensões: poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e

*segurança*, os itens são agrupados nessas dimensões conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5: Divisão dos itens relativos aos valores pessoais

<b>Dimensões</b>	<b>Itens</b>
Poder	3, 29, 13, 49, 18, 25
Realização	59, 46, 36, 41, 51, 53
Hedonismo	4, 54, 61
Estimulação	39, 27, 10
Autodeterminação	57, 17, 5, 44, 33, 15
Universalismo	40, 26, 31, 37, 32, 28, 1, 19, 43, 2
Benevolência	52, 48, 58, 35, 56, 6, 7, 30, 21, 11
Tradição	47, 55, 38, 20, 34, 23
Conformidade	50, 42, 12, 22
Segurança	60, 14, 16, 9, 24, 8, 45

Para a validação da escala utilizada no questionário e a verificação da consistência interna das dimensões, utilizou-se o Coeficiente Alpha de Cronbach, que mede a confiabilidade de consistência interna do conjunto em uma escala multiitens. Esse coeficiente é um valor que varia de 0 a 1. A confiabilidade satisfatória da consistência interna da escala é verificada para valores de Alfa de Cronbach acima de 0,60. Sendo assim, para cada dimensão obtida dos valores organizacionais calculou-se o Alpha de Cronbach para verificar se essas dimensões possuíam boa consistência interna.

Cada dimensão foi representada pela média aritmética simples dos valores (pontuação) dos itens que as compõem conforme assinalados pelos respondentes.

A análise de variâncias, conhecida como teste ANOVA, foi realizada para comparar se existe alguma diferença significativa entre as oito dimensões de valores organizacionais. Este teste é utilizado para comparar médias de duas ou mais amostras independentes.

Outra técnica estatística utilizada neste estudo foi o teste de hipóteses para as médias, o teste t para amostras independentes. Por meio deste recurso foi possível realizar testes de hipóteses com a finalidade de comparar as médias de alguns grupos de funcionários em relação à percepção que apresentaram em

relação aos valores organizacionais. O nível de significância adotado no presente estudo para a realização dos testes estatísticos foi de 5%.

Com o objetivo de verificar a existência de correlação entre as dimensões referentes aos valores organizacionais, foram obtidas as correlações de *Pearson*, que medem a associação entre duas variáveis. Essa correlação pode assumir valores entre  $-1$  e  $1$ , sendo que o valor zero indica ausência de correlação entre as variáveis. Valores acima de zero indicam correlação positiva (quanto maior é o valor de uma variável maior é o da variável correlacionada ou quanto menor um, menor o outro). Valores abaixo de zero indicam correlação negativa (quanto menor o valor de uma variável, menor é o valor da variável correlacionada). Para cada correlação calculada, obtem-se também o p-valor, que é referente ao teste de hipóteses, o qual verifica se a correlação é significativa ou não. As correlações são consideradas significativas se o p-valor for inferior ao nível de significância estabelecido.

Por fim, o último teste utilizado foi o teste t para uma amostra, que serve para comparar as médias dos valores organizacionais com as médias dos valores pessoais, sendo que as médias dos valores pessoais foram consideradas como valores fixos, ou parâmetros. Portanto, as médias amostrais dos valores organizacionais foram comparadas aos parâmetros dos valores pessoais.

### **3.7 Limitações do Estudo**

Algumas limitações do estudo merecem ser consideradas, pois apontam para aspectos que devem ser observados em pesquisas futuras. A primeira foi a quantidade de questionários respondidos. Buscou-se alcançar 220 respostas, para atender a uma margem de erro de 5% no presente estudo. Mas, devido à dificuldade de obter em tempo hábil essa quantidade, optou-se por considerar os 190 questionários recebidos. Entrementes, essa pequena defasagem não foi relevante para a margem de erro, que foi recalculada em 5,5%, não comprometendo os resultados.

Outra limitação diz respeito ao grau de leniência, ou seja, quando as pessoas respondem favoravelmente a todos os itens, independente de seu conteúdo. Os respondentes deste estudo na amostra tenderam a utilizar os maiores

valores da escala, mesmo com a recomendação de que a escala toda deveria ser usada.

Outro fator relevante foi a tendência de alguns respondentes de adotar um valor médio para todos os itens da escala. Talvez isso tenha sido decorrente do nível de desconfiança dos participantes com relação ao destino e utilização dos resultados da pesquisa. Para minimizar os efeitos deste tipo de situação em futuras pesquisas, uma solução seria realizar a coleta de dados, “longe” das chefias, em local “neutro” para os respondentes.

Outro aspecto que pode ter enviesado os resultados diz respeito à composição dos grupos escolhidos em termos de quantidade (12 dirigentes contra 190 funcionários) e de perfil profissional. Para captar essa equivalência de valores adaptou-se uma técnica em que as escalas dos questionários foram reclassificadas para o mesmo tipo de base, para efeito de comparação (maior importância para um grupo e maior similaridade para outro). A forma de adaptar a pesquisa aos objetivos do presente estudo foi estratificar a amostra, tratando a quantidade de dirigentes como fixa (população), permitindo a comparação com a amostra dos funcionários. Na literatura revisada, a similaridade foi possível, por ter sido realizada com grupos de mesma natureza e em quantidade similares (estudantes universitários em diversos cursos, funcionários públicos em vários setores).

Também é importante salientar a dificuldade encontrada quanto aos instrumentos utilizados. Para os dirigentes utilizou-se o questionário de Schwartz com 61 valores pessoais com escala de -1 a 7, em que -1 é o de menor importância e 7 é o de extrema importância. Para os funcionários, adotou-se o questionário de Tamayo para valores organizacionais com 48 afirmações sobre empresas em que o respondente deveria marcar com x entre seis opções o quanto a sua empresa se parece com a descrita. A escala vai de Muito parecida com minha empresa até Não se parece nada com minha empresa. Como as escalas são diferentes, foi necessário adaptá-las, invertendo a ordem de importância dos valores pessoais do menor para o maior e reagrupando as respostas para seis níveis, possibilitando a verificação de equivalências.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Descrição da amostra

A análise descritiva das variáveis demográficas contemplou apenas os 190 funcionários da empresa, pois o número reduzido de dirigentes (12 pessoas) inviabilizaria o caráter sigiloso da pesquisa

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos funcionários entrevistados, por gênero. No total dos respondentes os homens são predominantes: 74%.

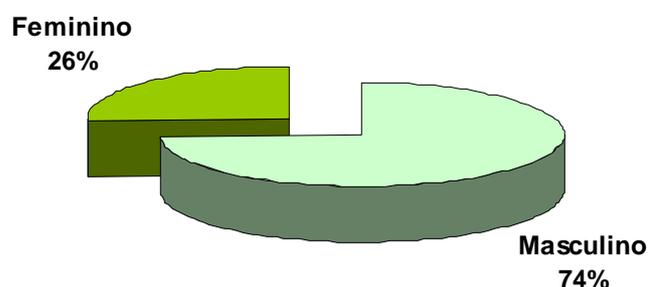


Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por gênero

A maior parte dos respondentes se concentra em setores operacionais, o que pode justificar a representatividade expressiva do gênero masculino. As mulheres estão mais em cargos administrativos, que são em menor número.

Em relação à idade dos respondentes, observa-se uma concentração de funcionários na faixa etária de 26 a 35 anos (Gráfico 2). A idade média apurada foi de 32,85 com desvio padrão de 9,19.

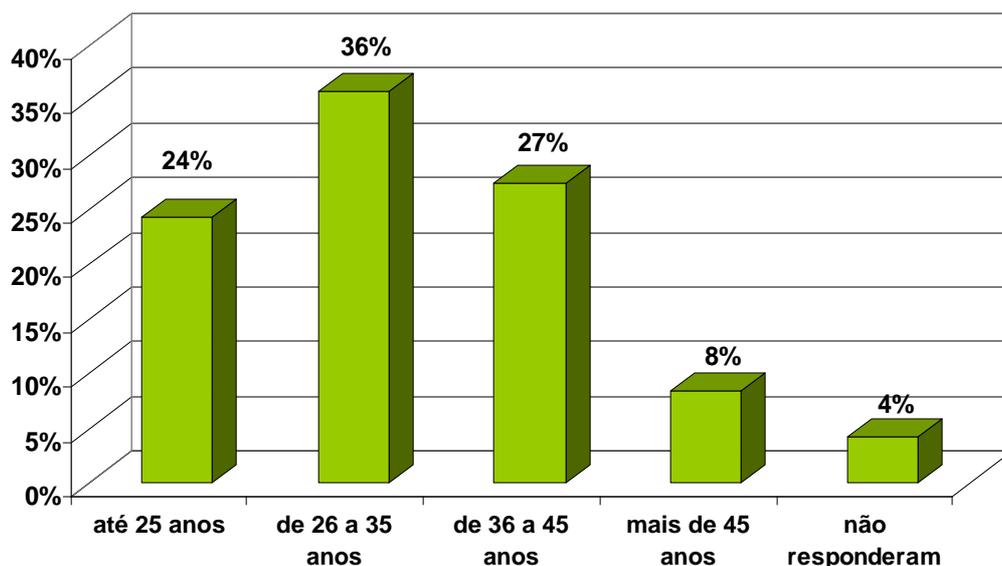


Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por faixa etária

Em relação ao nível de escolaridade, a maior concentração dos respondentes situa-se no segundo grau completo (Gráfico 3).

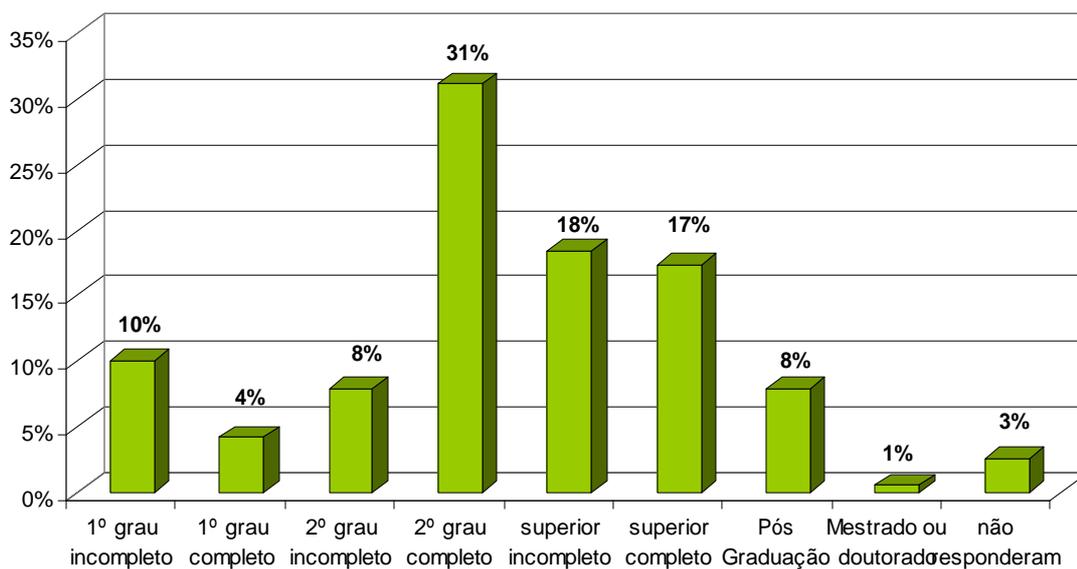


Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por nível de escolaridade

Quanto ao tempo de permanência na empresa, as proporções se concentram nos extremos da escala, 68% com tempo de empresa até oito anos e apenas 4% com mais de 20 anos. (Gráfico 4)

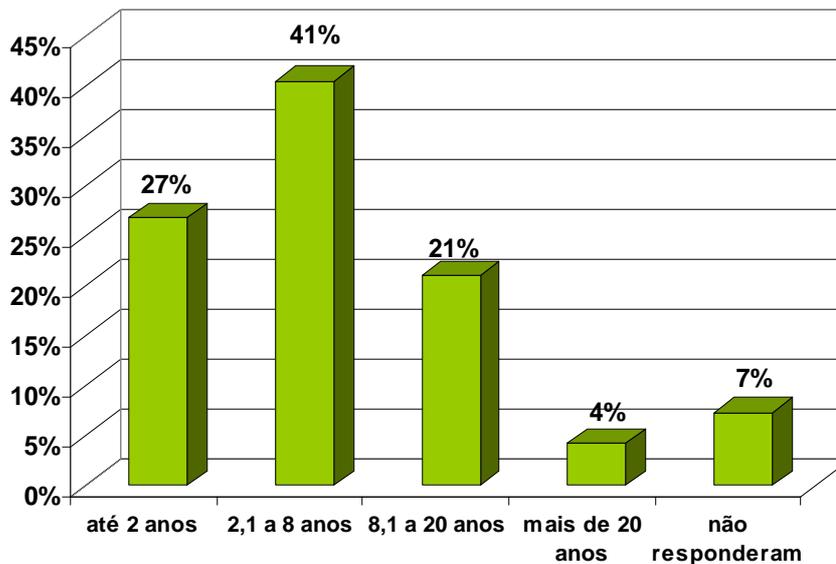


Gráfico 4- Distribuição dos respondentes por tempo na empresa

O grau de escolaridade pode ser considerado satisfatório, principalmente considerando a grande quantidade de pessoais em áreas operacionais.

O fato de a maior parte dos respondentes ter até oito anos de empresa parece ter ligação com o fator idade, pois são pessoas mais jovens e que têm tendência a permanecerem menos tempo no trabalho.

## 4.2 Avaliação das dimensões relativas aos valores organizacionais

### 4.2.1 Avaliação da consistência interna das dimensões

A Tabela 1 apresenta coeficiente Alpha de Cronbach para as dimensões relativas aos valores organizacionais. A boa consistência interna das dimensões é observada para todas as dimensões, cujos coeficientes são iguais ou superiores a 0,60.

**Tabela 1 - Alphas de Cronbach para as dimensões de valores organizacionais**

<i>Dimensão</i>	<i>Número de itens</i>	<i>Alpha</i>
<i>Realização</i>	5	0,78
<i>Conformidade</i>	7	0,72
<i>Domínio</i>	6	0,60
<i>Bem-estar dos empregados</i>	6	0,82
<i>Tradição</i>	5	0,61
<i>Prestigio Organizacional</i>	4	0,68
<i>Autonomia</i>	8	0,81
<i>Preocupação com a coletividade</i>	7	0,83

### 4.2.2 Análise dos valores organizacionais percebidos pelos funcionários

Os funcionários da empresa foram submetidos a aplicação de questionários com itens referentes aos valores organizacionais. Eles tiveram de avaliar quão similar é cada uma das características da empresa descrita com a empresa em que trabalham, marcando uma das seguintes opções para cada descrição (cada uma dessas descrições será representada por um valor numérico nas análises): 1 = “É muito parecida com minha organização”; 2 = “É parecida com minha organização”; 3 = “É mais ou menos parecida com minha organização”; 4 = “É pouco parecido com minha organização”; 5 = “Não se parece com minha organização”; 6 = “Não se parece em nada com minha organização”. Portanto, para avaliar quais dimensões dos valores organizacionais são mais importantes para a empresa pesquisada na percepção dos funcionários, foram avaliadas as porcentagens dos seguintes grupos de repostas: “Alta similaridade” (1 e 2); “Média

similaridade” (3 e 4) e “Baixa similaridade” (5 e 6). Essas porcentagens para cada dimensão estão apresentadas na Tabela 2 e no Gráfico 5.

**Tabela 2 - Porcentagens de respostas das dimensões de valores organizacionais**

Similaridade	Realização	Conformidade	Domínio	Bem-estar	Tradição	Prestígio	Autonomia	Preocupação
Alta similaridade	71,7	74,7	81,9	43,4	48,8	81,2	65,2	69,7
Média similaridade	24,8	21,4	15,5	42,6	35,6	17,2	29,4	25,6
Baixa similaridade	3,6	3,8	2,5	14	15,5	1,6	5,4	4,8

Observa-se que as dimensões *domínio*, *prestígio*, *conformidade* e *realização* são os valores organizacionais que os funcionários consideram que melhor descrevem a empresa (maiores porcentagens de repostas que indicam grande similaridade da empresa descrita com a empresa que trabalham). Já o *bem estar* e a *tradição* são os valores que são pouco similares com a empresa avaliada na percepção dos empregados.

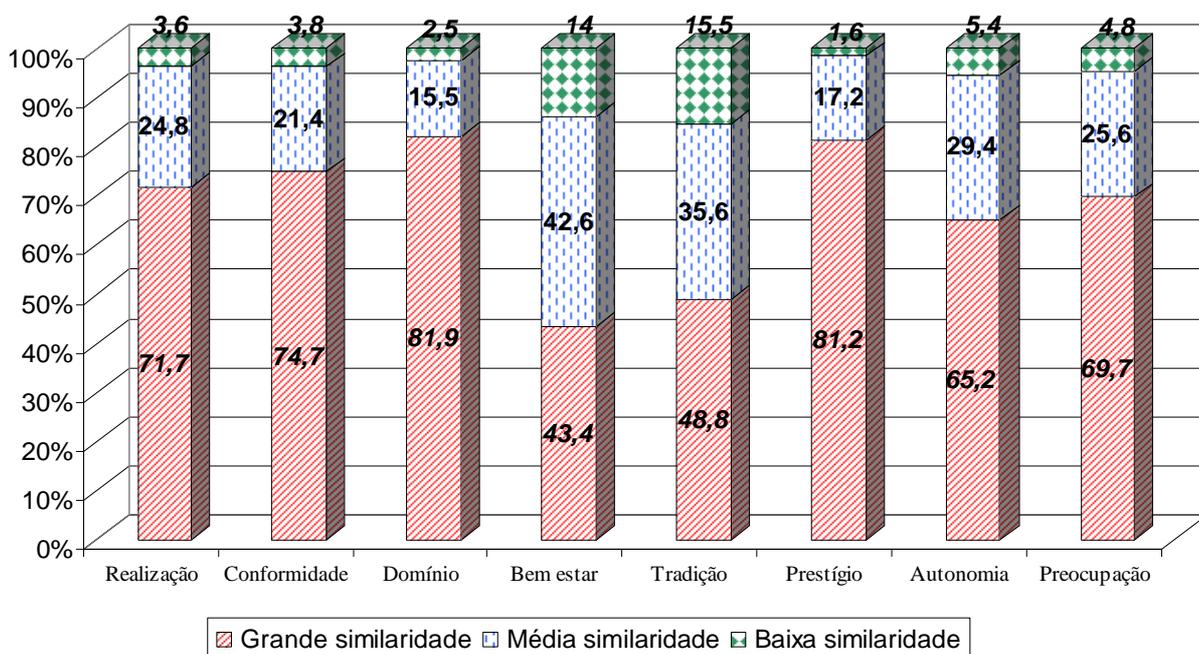


Gráfico 5 - Porcentagens de respostas das dimensões de valores organizacionais

O Gráfico 6 também permite uma análise da percepção que os funcionários têm em relação aos valores organizacionais e a verificação de quais são os valores mais relevantes. O gráfico apresenta a média dos valores que representam cada opção de resposta para as questões de cada dimensão. Quanto menor a média, maior é a

percepção de similaridade da dimensão em questão com a empresa a que os funcionários pertencem. Como as médias foram baixas (inferiores a 3) para todas as dimensões, no geral, todas são percebidas de alguma forma pelos funcionários como sendo características da empresa. Destaca-se a importância atribuída as dimensões *domínio* e *prestígio* (menores médias). De outro lado, as de menor relevância são *bem estar* e *tradição*.

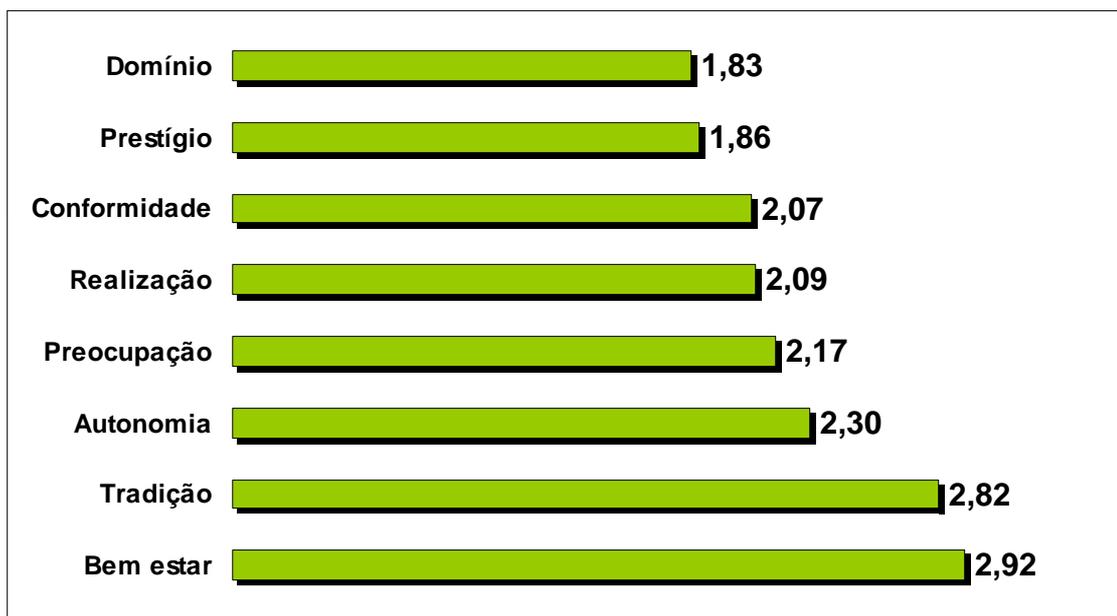


Gráfico 6 - Médias das dimensões de valores organizacionais

O teste ANOVA foi realizado para verificar a existência de diferença significativa, ou não, entre as dimensões de valores organizacionais. A Figura 5 apresenta os resultados do teste: média, desvio padrão e intervalo de confiança para as médias e p-valor. O p-valor do teste foi igual a 0,000 (menor do que 0,05), o que indica a existência de pelo menos uma diferença significativa entre as médias das dimensões. De acordo com a ilustração dos intervalos de confiança para cada dimensão na Figura 5, para as dimensões *bem-estar* e *tradição* os intervalos para as médias são mais altos e estão mais distantes dos demais, indicando que suas médias são significativamente maiores que as das demais dimensões. Portanto, são realmente as dimensões menos relevantes para os funcionários (maior média, menor similaridade). Já os intervalos de confiança para as dimensões *domínio* e *prestígio* indicam que as suas médias são significativamente menores que a das demais. Portanto, são realmente as dimensões mais relevantes para os funcionários da empresa avaliada.

Intervalo de 95% de confiança para as médias				
Dimensão	N	Média	Desv.Pad	
Autonomia	190	2,31	0,75	(--*--)
Bem-estar	190	2,92	0,96	(--*--)
Realização	190	2,09	0,78	(--*--)
Domínio	190	1,83	0,56	(--*--)
Prestígio	190	1,86	0,66	(--*--)
Tradição	190	2,82	0,79	(--*--)
Conformidade	190	2,07	0,62	(--*--)
Preocupação	190	2,17	0,77	(--*--)
		1,75	2,10	2,45
				2,80

P-valor ANOVA = **0,000**

Figura 5 - Resultados do teste da ANOVA para as dimensões dos valores organizacionais

#### 4.2.3 Cruzamentos

A Tabela 3 apresenta os resultados dos testes teste t (para duas amostras independentes) e ANOVA (para mais de duas amostras independentes) para as médias, realizados com intuito de comparar se existe diferença significativa entre os diferentes grupos de funcionários em relação à percepção que apresentaram dos valores organizacionais. As variáveis demográficas utilizadas para essa comparação foram: *gênero, idade, tempo de trabalho na empresa e nível de instrução*. A tabela apresenta o p-valores dos testes e a média que representa cada dimensão. Diferenças estatisticamente significativas evidenciadas nos testes mostram que os p-valores são inferiores a 0,05 (nível de significância estabelecido).

Os resultados da Tabela 3, apontam diferenças significativas entre homens e mulheres em relação à dimensão *tradição*; entre os diferentes grupos, quanto ao tempo de trabalho na empresa, em relação às dimensões *autonomia* e *preocupação com a coletividade*; e entre os diferentes grupos quanto aos níveis de instrução, em relação às dimensões *domínio* e *prestígio*.

**Tabela 3 - Resultados da comparação dos grupos de funcionários em relação às dimensões de valores organizacionais**

	<i>Autonomia</i>	<i>Bem-estar</i>	<i>Realização</i>	<i>Domínio</i>	<i>Prestígio</i>	<i>Tradição</i>	<i>Conformidade</i>	<i>Preocupação</i>	
<b>Sexo</b>									
Média	<i>P-valor</i>	0,81	0,93	0,35	0,85	0,40	<b>0,01</b>	0,67	0,37
	<i>Masculino</i>	2,30	2,92	2,12	1,83	1,89	2,73	2,09	2,14
	<i>Feminino</i>	2,33	2,94	2,00	1,84	1,79	3,06	2,04	2,26
<b>Idade</b>									
Média	<i>P-valor</i>	0,15	0,31	0,61	0,34	0,51	0,19	0,53	0,56
	<i>até 25 anos</i>	2,46	3,06	2,20	1,82	1,79	2,85	2,01	2,26
	<i>de 26 a 35</i>	2,26	2,83	2,05	1,79	1,85	2,73	2,11	2,21
	<i>de 36 a 45</i>	2,32	2,97	2,10	1,95	1,99	2,97	2,15	2,11
	<i>mais de 45</i>	1,98	2,58	1,92	1,72	1,90	2,53	1,94	1,98
<b>Tempo (anos)</b>									
Média	<i>P-valor</i>	<b>0,02</b>	0,33	0,39	0,23	0,44	0,63	0,16	<b>0,06</b>
	<i>até 2 anos</i>	2,25	2,86	2,05	1,74	1,84	2,76	2,00	2,12
	<i>2,1 a 8</i>	2,44	3,05	2,16	1,90	1,87	2,93	2,14	2,24
	<i>8,1 a 20</i>	2,12	2,81	2,00	1,90	1,95	2,83	2,11	2,16
	<i>mais de 20</i>	1,73	2,50	1,72	1,60	1,53	2,68	1,66	1,48
<b>Instrução</b>									
Média	<i>P-valor</i>	0,68	0,42	0,07	<b>0,01</b>	<b>0,00</b>	0,35	0,95	0,14
	<i>Primeiro grau</i>	2,26	2,81	2,28	2,17	2,30	2,66	2,12	2,41
	<i>Segundo grau</i>	2,37	2,93	2,20	1,78	1,83	2,76	2,09	2,18
	<i>Superior</i>	2,30	3,05	1,96	1,80	1,81	2,89	2,05	2,15
	<i>Pós graduaç. mestr., dout.</i>	2,13	2,64	1,80	1,65	1,62	3,05	2,03	1,85

Para os grupos que apresentaram diferenças significativas no teste t ou ANOVA, realizaram-se os gráficos de barras para a apuração de suas médias, para uma visualização de seu comportamento em relação à dimensão em que apresentaram diferença.

O Gráfico 7, mostra que o gênero masculino apresentou maior tendência em considerar que na empresa em estudo o valor organizacional *tradição* é uma característica importante (menores médias, maior similaridade da empresa avaliada com o perfil da empresa descrita no questionário)

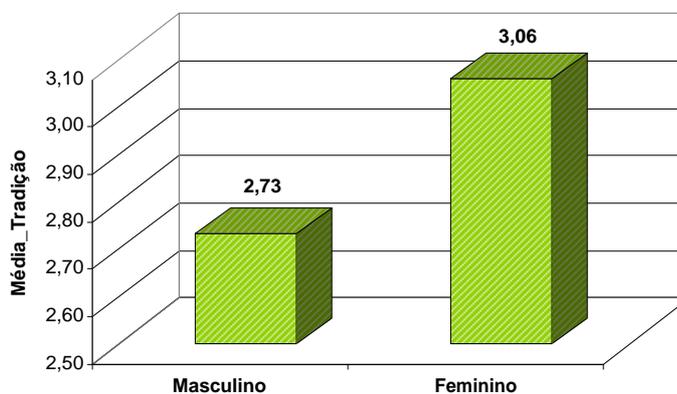


Gráfico 7 - Média para a dimensão *tradição* em relação ao gênero

Os Gráficos 8 e 9 revelam que os funcionários com maior tempo de trabalho na empresa (mais de 20 anos) apresentaram maior tendência em reconhecer que na empresa em estudo os valores organizacionais *autonomia* e *preocupação* constituem importantes características.

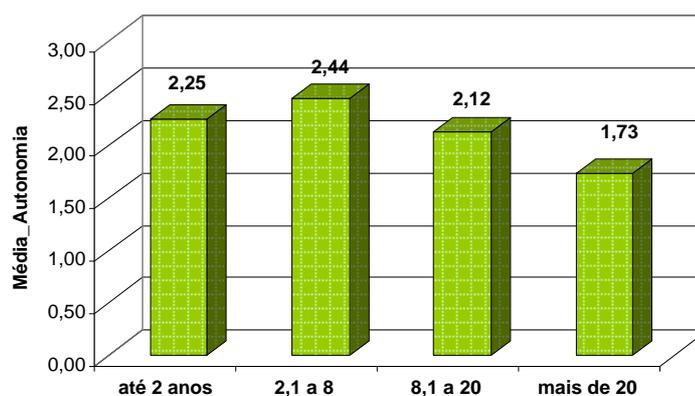


Gráfico 8 - Médias para a dimensão *autonomia* em relação ao tempo de trabalho na empresa

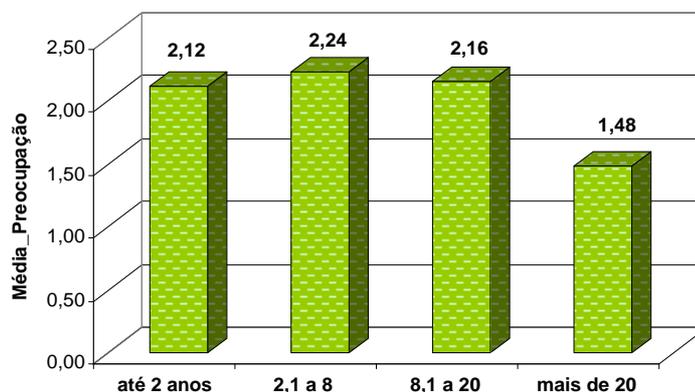


Gráfico 9 - Médias para a dimensão preocupação com a coletividade em relação ao tempo de trabalho na empresa

Em relação ao nível de instrução, tanto para a dimensão *domínio* quanto *prestígio* (Gráfico 10 e 11), os funcionários com menores níveis de instrução, principalmente para os que têm apenas o primeiro grau, são os que percebem essas dimensões como menos similares à empresa a que pertencem, pois apresentaram as maiores médias para essas dimensões (maior média, menor similaridade).

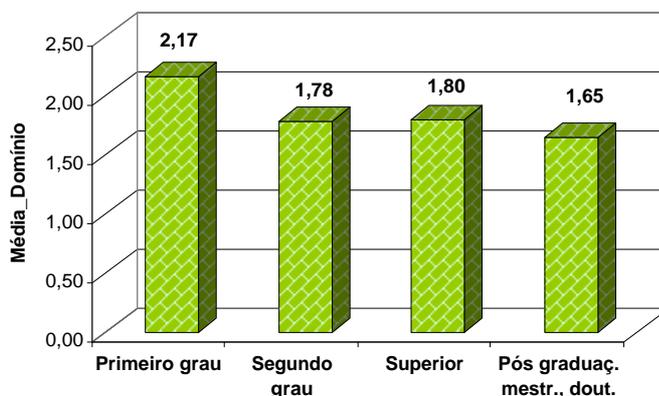


Gráfico 10 - Médias para a dimensão *domínio* em relação ao grau de instrução

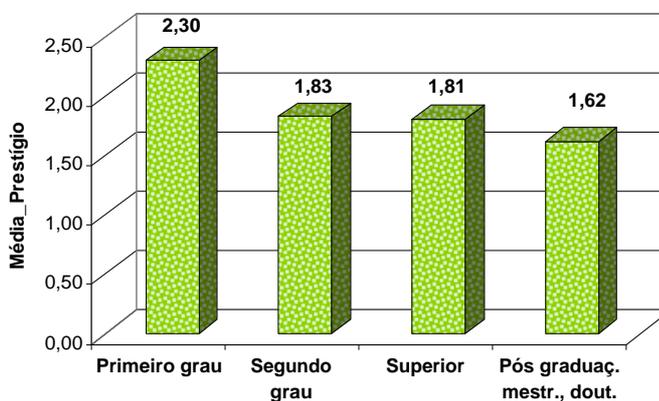


Gráfico 11 - Médias para a dimensão *prestígio* em relação ao grau de instrução



### 4.3 Avaliação das dimensões relativas aos valores pessoais

Os dirigentes da empresa foram submetidos à aplicação de questionário com itens referentes aos valores pessoais. Eles tiveram de avaliar quão importante é cada um dos valores que lhes foram listados, atribuindo notas de -1 a 7. No entanto, para facilitar a interpretação das análises dessas dimensões, essa escala foi modificada para 1 a 9. Neste sentido o -1 da escala antiga foi recodificado como 1 na nova escala, o 0 como 1 da nova escala, e assim por diante até o 7. A escala utilizada é de crescente importância, sendo: 1 = “Oposto aos meus valores”; 2 = “Não importante” e assim por diante até 9 = “De extrema importância”. Os valores analisados podem ser agrupados em dez dimensões de valores pessoais, que são: *poder*, *realização*, *hedonismo*, *estimulação*, *autodeterminação*, *universalismo*, *benevolência*, *tradição*, *conformidade* e *segurança*.

A Tabela 5 e o Gráfico 12 apresentam as porcentagens das notas que foram atribuídas pelos dirigentes a cada conjunto de itens de cada dimensão. A escala de valores pessoais também foi dividida em três grupos, sendo que as notas 1, 2 e 3 foram recodificadas como “Pouca importância”; as notas 4, 5 e 6, como “Média importância”, e as notas 7, 8, 9, como “Alta importância”. Portanto, as dimensões que os dirigentes da empresa em estudo evidenciaram que apresentam maior importância são *benevolência* e *autodeterminação* (maiores porcentagens de “alta importância” e menores porcentagens de “pouca importância”). Vale ressaltar que as dimensões *estimulação* e *poder* foram as que apresentaram maiores porcentagem de “pouca importância” e porcentagem muito baixa de “alta importância”, sendo, portanto, os valores menos importantes para os dirigentes.

**Tabela 5 - Porcentagens das respostas relativas aos níveis de importâncias das dimensões de valores pessoais**

Importância	<i>Poder</i>	<i>Realização</i>	<i>Hedonismo</i>	<i>Estimulação</i>	<i>Autodeterminação</i>	<i>Universalismo</i>	<i>Benevolência</i>	<i>Tradição</i>	<i>Conformidade</i>	<i>Segurança</i>
Pouca	18,1	7,5	0,0	21,2	1,5	1,8	2,7	9,1	2,3	7,8
Média	59,1	39,4	40,9	66,7	25,8	42,8	22,8	53,1	36,3	29,9
Alta	22,7	53,1	59,1	12,1	72,7	55,5	74,5	37,9	61,4	62,4

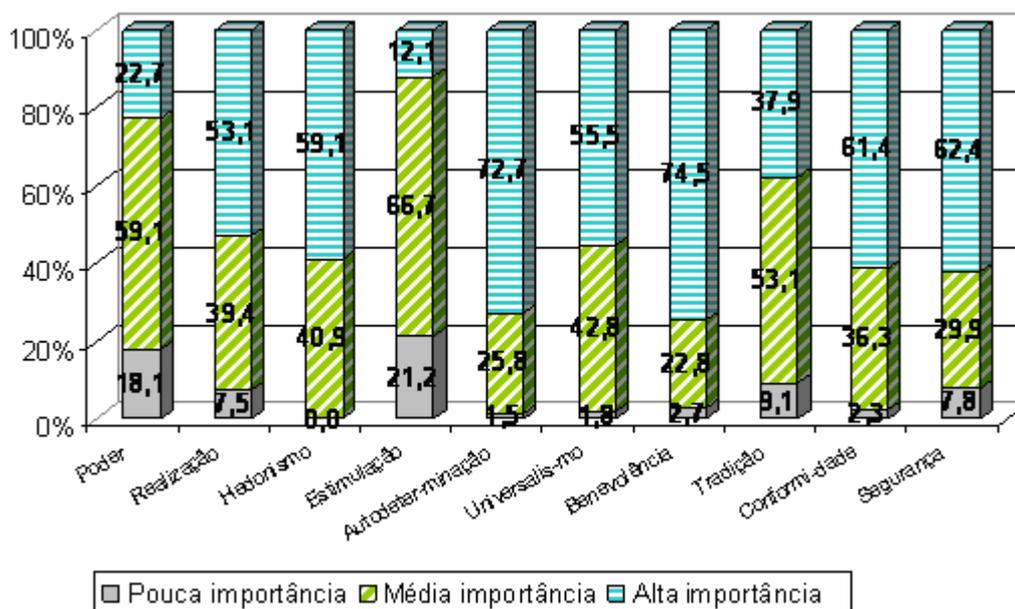


Gráfico 12 - Porcentagens das respostas relativas aos níveis de importâncias das dimensões de valores organizacionais

Para analisar de uma forma geral a ordem de importância das dimensões de valores pessoais avaliadas pelos dirigentes, obteve-se a média das notas dos itens de cada dimensão (sem serem agrupadas). O gráfico 13 apresenta as médias ordenadas de forma decrescente. As dimensões *benevolência* e *autodeterminação* são as mais importantes e as dimensões *estimulação*, *poder* e *tradição* são as de menor importância para os dirigentes da empresa avaliada.



Gráfico 13 - Médias das dimensões de valores pessoais

#### 4.4 Valores organizacionais versus valores pessoais

A correspondência teórica dos valores organizacionais e dos valores pessoais é apresentada no Quadro 6. É importante ressaltar que a dimensão *segurança* dos valores pessoais é a única que não apresenta correspondência confirmada na literatura com algum dos valores organizacionais. Para Tamayo, (1996), isso não significa ausência de simetria motivacional nesta dimensão entre os valores pessoais e organizacionais, mas deficiência na construção dos itens para representar este atributo.

Quadro 6 - Correspondência teórica entre valores organizacionais e valores pessoais

<b>Valores Organizacionais</b>	<b>Valores Pessoais</b>
Autonomia	Autodeterminação e Estimulação
Bem-estar	Hedonismo
Realização	Realização
Domínio	Poder
Prestígio	Poder
Tradição	Tradição
Conformidade	Conformidade
Preocupação com a coletividade	Benevolência e Universalismo

##### 4.4.1 Teste para comparar os valores organizacionais com os valores pessoais

Para verificar se existe similaridade significativa ou não entre os valores organizacionais e seus correspondentes valores pessoais, foram realizados testes para as médias dos pares de valores que são correspondentes. No entanto, devido ao fato de as escalas utilizadas nos dois questionários serem diferentes (escala de valores organizacionais, de 1 a 6 e escala de valores pessoais, de -1 a 7), para uniformizar as duas escalas, elas foram transformadas em porcentagem. Ou seja, as médias obtidas da escala de 1 a 6 foram divididas por 6 e multiplicadas por 100 e a escala de -1 a 7 (que foi trabalhada como 1 a 9) foi dividida por 9 e multiplicada por

100. Então cada média passou a ser representada como o percentual do total da escala, o que torna possível comparar os dois grupos de valores. Outra alteração realizada para possibilitar a comparação entre os dois grupos de valores constitui em inverter a escala de valores organizacionais. A escala, que era de 1 a 6, em que 1 indicava maior nível de similaridade e 6 o menor nível, foi invertida, de forma que 1 passou a indicar menor nível de similaridade, e 2 o segundo menor nível de similaridade, até o 6, maior nível de similaridade.

O teste realizado foi o teste t para uma amostra. As médias dos percentuais dos valores organizacionais foram comparadas aos parâmetros (médias populacionais) dos valores pessoais. Ou seja, os resultados dos funcionários que são uma amostra foram comparados aos resultados dos dirigentes e fundador, considerados como fixos.

A Tabela 6 apresenta os seguintes resultados da comparação dos pares de valores correspondentes: média amostral dos valores organizacionais, intervalo de 95% de confiança para essas médias, médias populacionais dos valores pessoais e p-valor do teste. P-valores inferiores a 0,05 indicam a existência de diferença significativa entre as médias. Entende-se como intervalo de confiança aquele que apresenta 95% de confiança para a verdadeira média populacional contida. Portanto, de acordo com os p-valores apresentados os pares de valores *autonomia* e *autodeterminação* (p-valor = 0,05) e *preocupação com a coletividade e benevolência* (p-valor = 0,32) foram os que evidenciaram a existência de similaridade significativa. Já os demais pares de valores não tiveram a similaridade evidenciada por meio dos testes realizados.

**Tabela 6 - Resultados dos testes para comparação dos valores organizacionais e pessoais**

Valores organizacionais	Média Amostral	Valores pessoais	Média populacional	p-valor
<i>Autonomia</i>	78,31 IC: (76,53; 80,10)	<i>Autodeterminação</i>	80,09	<b><u>0,05</u></b>
<i>Autonomia</i>	78,31 IC: (76,53; 80,10)	<i>Estimulação</i>	55,56	0,00
<i>Bem-estar</i>	67,99 IC: (65,65; 70,32)	<i>Hedonismo</i>	74,69	0,00
<i>Realização</i>	81,81 IC: (79,95; 83,69)	<i>Realização</i>	72,99	0,00
<i>Domínio</i>	86,00 IC: (84,65; 87,35)	<i>Poder</i>	58,33	0,00
<i>Prestígio</i>	85,53 IC: (83,94; 87,12)	<i>Poder</i>	58,33	0,00
<i>Tradição</i>	69,72 IC: (67,83; 71,60)	<i>Tradição</i>	65,28	0,00
<i>Conformidade</i>	82,08 IC: (80,58; 83,58)	<i>Conformidade</i>	74,54	0,00
<i>Preocupação</i>	80,37 IC: (78,53; 82,22)	<i>Benevolência</i>	81,3	<b><u>0,32</u></b>
<i>Preocupação</i>	80,37 IC:(78,53; 82,22)	<i>Universalismo</i>	74,63	0,00

O Gráfico 14 permite, de forma geral, uma comparação entre os valores organizacionais que apresentam correspondência teórica com os valores pessoais. Observa-se que os pares de valores para os quais os testes evidenciaram similaridade significativa são aqueles que apresentam as maiores similaridade. No entanto, os pares de valores *bem-estar e hedonismo, realização e realização; tradição e tradição, conformidade e conformidade; preocupação com a coletividade e universalismo*, mesmo não tendo a similaridade comprovada pelo teste, não deixam de apresentar leve tendência a comportamentos similares nos dois grupos de valores. Já os pares *autonomia e estimulação, domínio e poder e prestígio e poder* não apresentam tendência a serem similares. A dimensão *autonomia* é percebida como um valor relevante na empresa pelos funcionários; já a *estimulação* não é vista como um valor tão relevante para os dirigentes e fundador. A dimensão *domínio* e o *prestígio* são percebidas como valores organizacionais importantes na empresa pelos funcionários. Já a dimensão *poder* não é vista como um valor pessoal tão importante para os dirigentes e fundador.

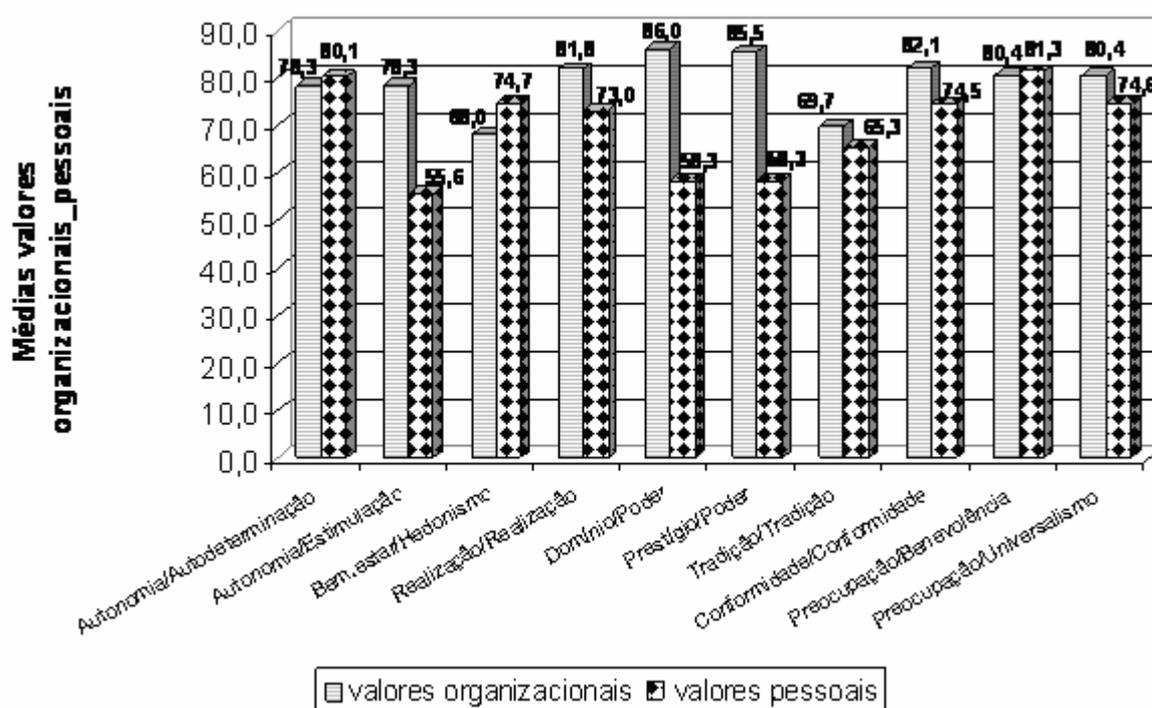


Gráfico 14 - Porcentagem de respostas “Grande similaridade” (valores organizacionais) e “Grande importância” (valores pessoais).

#### 4.5 Os valores do fundador

Os dados obtidos pelo questionário aplicado ao fundador da empresa foram analisados conjuntamente com os dados dos dirigentes, pelo fato de não deixar de ser um dirigente da empresa. No entanto, para verificar a ordem de importância das dimensões dos valores pessoais para o fundador, obteve-se um gráfico com as médias de cada dimensão apenas para os resultados do fundador isoladamente.

O Gráfico 15 apresenta, de forma decrescente, do mais importante para o menos importante, as médias das dimensões dos valores pessoais para o fundador da empresa. Os valores *autodeterminação*, *benevolência* e *universalismo* são os valores que o fundador considera mais importantes. Já *hedonismo*, *estimulação* e o *poder* são as dimensões evidenciadas por ele como de pouca importância. *Autodeterminação* e *benevolência* também foram considerados os valores mais importantes para a direção. *Estimulação* e *poder* foram considerados os menos importantes. Já *hedonismo* foi avaliado de forma diferente pelo fundador e pela Direção. O fundador avaliou este valor como um dos três últimos menos importantes, ao passo que a Direção o considerou com um dos três primeiros mais importantes.



Gráfico 15 - Médias das dimensões de valores pessoais – Fundador

#### 4 CONCLUSÃO

De forma geral, todos os valores organizacionais pesquisados foram percebidos pelos funcionários como características importantes da empresa a que estão vinculados. No entanto, os valores que melhor a descrevem, na percepção dos funcionários, por ordem de importância foram: *prestígio* e *domínio* seguidos de *conformidade* e *realização*. *Prestígio* refere-se à imagem social da empresa, ao seu status na sociedade, ao fato de ser conhecida e admirada por todos porque ela oferece produtos/serviços de qualidade. *Domínio* avalia a predominância na vida organizacional da preocupação com lucros, competição e domínio do mercado. Ambos correspondem às metas de uma única dimensão pessoal: *poder*. Então, na visão dos funcionários, esta empresa é fortemente guiada pelos valores relacionados ao poder e ao sucesso, cuja meta central é a obtenção de *status*, *prestígio* e busca de posição dominante no mercado.

Curiosamente, mesmo sendo avaliadas como predominantes pela maioria dos funcionários da empresa, aqueles com menores níveis de instrução, principalmente apenas o primeiro grau, as dimensões *domínio* e *prestígio* são percebidas como menos relevantes.

A *conformidade* diz respeito às ações que promovem a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização. Segundo Tamayo (1996) é esperado que nas organizações em que este valor predomina, o foco esteja no controle do ambiente organizacional, por meio da definição de limites e regras da manutenção de modelos de comportamento que possam assegurar o alcance de suas metas e objetivos. *Realização*, à luz da literatura estudada, agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, por meio da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e a permanência do empregado nesse contexto. Observou-se que estes valores são percebidos pelos funcionários como um dos que melhor descrevem a empresa em que trabalham.

Dentre todos os valores percebidos pelos funcionários, os menos representativos foram *tradição* e *bem estar*. *Tradição* refere-se à busca de preservação dos costumes e práticas da empresa. *Bem-estar* está ligado à

preocupação em promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. O foco deste fator é ter empregados satisfeitos, sentindo-se realizados profissionalmente e com qualidade de vida no trabalho. Portanto, os funcionários percebem pouca preocupação da empresa em lhes proporcionar prazer e satisfação.

Em relação ao valor organizacional *tradição*, os funcionários do gênero masculino evidenciaram percebê-lo como característica importante da empresa mais do que as funcionárias.

Os valores organizacionais *autonomia* e *preocupação com a coletividade* são mais bem percebidos na empresa pelos funcionários com maior tempo de trabalho. *Autonomia* expressa metas políticas e práticas organizacionais destinadas a enriquecer o trabalho, de forma que este seja desafiador e variado, e a estimular a criatividade, a curiosidade e a inovação. Tem como objetivo o aperfeiçoamento constante do empregado e da organização. *Preocupação com a coletividade* avalia a vontade da organização em promover internamente a justiça e a igualdade, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.

Ainda em relação aos valores organizacionais, observou-se a existência de forte correlação entre os pares de valores *autonomia/realização*, *autonomia/preocupação com a coletividade*, *preocupação com a coletividade/realização*, *autonomia/bem-estar* e *domínio/prestígio*. Estes resultados são bastante coerentes com a literatura revisada, pois os pares dessas dimensões adjacentes, por terem metas semelhantes, são, por consequência, complementares.

Em relação aos valores pessoais, foram ressaltados como mais importantes pela Direção e pelo fundador: *benevolência* e *autodeterminação*. A *benevolência* diz respeito ao interesse do indivíduo com o bem-estar das pessoas próximas, a ser leal e honesto, a servir a interesse coletivo. *Autodeterminação* relaciona-se com a independência de pensamento e ação, servindo a interesse individual. A constatação do mesmo resultado para fundador e dirigentes encontra amparo na revisão teórica na primeira parte deste trabalho. Segundo os autores abordados, o fundador é elemento fundamental para a formação da cultura organizacional e dos valores. E, por ser a empresa familiar, influencia fortemente os dirigentes na forma de pensar e de agir, principalmente os filhos, que são parte da Diretoria.

Dentre os valores pessoais, os menos importantes para este grupo foram poder e a estimulação. O objetivo do poder é status social e prestígio, controle ou

domínio sobre pessoas e recursos. Enfatiza a consecução ou manutenção de uma posição dominante dentro do sistema social mais geral. Já *estimulação* relaciona-se a excitação, novidade, desafio na vida. São valores derivados da necessidade orgânica de uma vida variada, ousada.

A comparação dos dois grupos de valores analisados nos diferentes grupos estudados (funcionários e Direção) permitiu a confirmar a convergência de dois dos dez pares de valores que apresentam simetria teórica entre valores organizacional e pessoal: *autonomia/autodeterminação* e *preocupação com a coletividade/benevolência*. Esses dois pares tiveram a convergência empírica confirmada estatisticamente pelo teste t. Essa simetria é importante no estudo das relações pessoais e organizacionais, pois por meio dela é possível verificar se existe congruência ou divergência entre os valores da organização (na percepção dos funcionários) e os valores dos dirigentes.

No entanto, os pares de valores *bem-estar/hedonismo*, *realização/realização*; *tradição/tradição*, *conformidade/conformidade*; *preocupação com a coletividade/universalismo*, mesmo não tendo a similaridade comprovada pelo teste, não deixam de apresentar leve tendência a comportamentos similares nos dois grupos pesquisados. Estes resultados sugerem a confirmação empírica da teoria, reforçando o pressuposto de Tamayo (1996) de que as motivações que sustentam os valores organizacionais e os valores pessoais parecem ser as mesmas.

Já os pares *autonomia/stimulação*, *domínio/poder* e *prestígio/poder* não apresentam tendência a serem similares na empresa pesquisada. *Autonomia* é percebida como um valor relevante na empresa apenas pelos funcionários. Já o seu correspondente similar pessoal, *estimulação*, não é vista como um valor tão relevante para os dirigentes e fundador. *Domínio* e *prestígio* são percebidos como valores organizacionais importantes na empresa pelos funcionários. Já seu correspondente pessoal, *poder* não é visto como um valor tão importante para os dirigentes e fundador. Os dois grupos tendem a avaliar a importância destes construtos de forma diferente. É aceitável que tenham visões diferentes e até conflitantes, tendo em vista que, além de os funcionários já trazerem seu próprio sistema de valores pessoais, também têm interesses e motivações diferentes do grupo de dirigentes que podem influenciar no julgamento e na percepção dos valores organizacionais.

O objetivo principal deste trabalho foi verificar se há equivalência ou descompasso entre os valores dos dirigentes e os valores percebidos pelos funcionários. Conclui-se tanto pela compatibilidade quanto pelo conflito das dimensões dos valores, que convivem numa mesma estrutura: a empresa. O presente estudo pôde confirmar a teoria de Schwartz (1994) de que os valores formam um *continuum* de motivações que são relacionadas, que se convergem e que se conflitam. Pessoas em todos os lugares experimentam conflito entre perseguir abertura à mudança ou a valores de conservação. Elas também experimentam conflito entre perseguir autotranscendência ou autopromoção. Algumas dessas dimensões servem a interesses individuais; outros a coletivos. Assim também as organizações enfrentam os mesmos dilemas básicos: *conservadorismo versus autonomia* (entre indivíduo e sociedade); *hierarquia versus igualitarismo* (estrutura que garante o funcionamento da organização), *domínio versus harmonia* (entre a organização e o meio social e ambiental).

Segundo Tamayo (1996), cada organização possui princípios e crenças, expressos através em suas metas e comportamentos desejáveis, que orientam a vida da empresa. As organizações se diferenciam umas das outras quanto à solução dada às suas necessidades universais, definindo a hierarquia de seus valores, que representa o grau de importância que os seus membros atribuem a determinados comportamentos, metas ou estratégias.

Para pesquisas futuras, apontam-se alguns aspectos que devem ser observados a partir das limitações descritas neste estudo no capítulo 3.7. A primeira recomendação seria aplicar a pesquisa por setor da empresa, comparando os valores de um departamento com outro e levando-se em consideração as subculturas existentes, tendo assim a possibilidade de usar o instrumento Inventário de Perfis de valores organizacionais, de Tamayo, para comparar os resultados e mapear a hierarquia dos valores percebidos.

Uma segunda recomendação seria aplicar o Questionário de Valores Organizacionais, já citado, e o Questionário de Valores Pessoais, de Schwartz, para o mesmo grupo, funcionários ou dirigentes, desde que as amostras sejam significativas, possibilitando assim confrontar as similaridades e conflitos de valores pessoais com os valores percebidos por este grupo.

Outra alternativa é aplicar a pesquisa em mais de uma empresa do mesmo segmento (universidades, funcionalismo público e outros setores da

economia) em que houvesse amostras similares, o que geraria um diagnóstico interessante sobre equivalências e descompassos entre valores pessoais e organizacionais percebidos.

Por último, considerando que o Brasil tem um enorme contingente de pessoas com baixa escolaridade – os resultados do Censo 2000 indicam um percentual de 30,6% de pessoas acima de 25 anos que possuem apenas o ensino fundamental incompleto, há a necessidade de desenvolver instrumentos de pesquisa adaptados a essa realidade, para que as pesquisas científicas possam ter a devida relevância social.

Apesar das limitações descritas, considera-se que este estudo foi relevante, na medida em que contribuiu para a confirmação dos modelos teóricos sobre valores organizacionais e pessoais. Uma contribuição importante foi seu aspecto pioneiro, que se aventurou a desvendar e estudar valores organizacionais correlacionados a valores pessoais e a entender de que forma esses construtos ajudam a permitir a compreensão da organização pesquisada.

Os resultados deste trabalho podem também subsidiar a empresa pesquisa em ações futuras, pois gerou um diagnóstico de valores pessoais dos dirigentes e de valores organizacionais percebidos pelos funcionários, que ajudam a compreender melhor a cultura organizacional e podem apontar para caminhos e soluções para os descompassos.

## REFERÊNCIAS

ALLPORT, G. W. *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961.

ALLPORT, G. W. *Personalidade – padrões e desenvolvimento*. Trad. D. M. Leite. (trabalho original publicado em 1961). São Paulo: Herder, 1969.

ASTRACHAN, J. H. & KOLENKO, T. A. A neglected factor explaining family business success: human resource practices. *Family Business Review*, vol. 7, nº 3, p. 53-68, 1994.

BLECHER, N. *Em busca da eternidade: o que os controladores dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios*. Revista Exame, São Paulo: Editora Abril, v.37, n.12, p. 34-45, jun.2003.

CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência: aspectos da cultura popular no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

COHN, M. *Passando a tocha: como conduzir e resolver seus problemas da sucessão familiar*. São Paulo: Makron Books, 1991.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. G. (Edit.) *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

COLLI, A. *The history of family business, 1850-2000*. Cambridge University Press, 2003.

CROMIE, S., STEPHENSON, B. & MONTEITH, D. The management of family: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, vol. 13, nº 4, p. 11-34, 1995.

DAVEL, E. Ethos empresarial familiar e reestruturação produtiva-gerencial. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. *Inovações organizacionais e relações de trabalho: ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista Organizações & Sociedade*, v.7, n.18, p.45-64, 2000.

DAVEL, E.; SOUZA SILVA, J. D.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. *Revista Organização & Sociedade*, v.7, n.18, p.99-116, 2000.

DAVIES, P. Sucesión y planificación de la sucesión. In: *La empresa familiar*. Barcelona: Libro 3 Del Iese, 1989. p.97-107.

DAWIS, R. V. Vocational interests, values, and preferences. Em M. D. Dunette e L. H. Hough (Orgs.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. EUA: Davies-Black Publishing, 1992. v.2.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. *Corporate cultures the rites and rituals of corporate life*. Londres: Penguin Books, 1982.

DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate cultures*. The rites and rituals of corporate life. London: Penguin, 1988.

DONCKELS, R. & FROHLICH, E. Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, vol. 4, nº 2, p. 149-160, 1991.

DONNELLEY, Robert G. The family business. *Harvard Business Review*, july/august, 1991.

ENRIQUEZ, E. *Les Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris: Desclée de Brouwer, 1997.

FEATHER, N. T. *Values, valences, and choice: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (6), 135-151, 1995.

FLETCHER, D. Family and enterprise. In: CATER, S. & JONES-EVANS, D. (Eds.) *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. Essex: Pearson Education Limited, 2000.

FLEURY, M. T. L. *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impactos*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1991.

GERSICK, E. K; J. A; HAMPTON, M. M; LANSBERG, I. *De geração para geração – ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócios Editora, p. 381, 1997.

GRASSBY, R. *Kinship and capitalism: marriage, family, and business in the English-speaking world*. Cambridge: Woodrow Wilson Center Press, Cambridge University Press, 2001.

GUNTHER, H. Uma tentativa de traduzir e adaptar a Escala de Valores de Rokeach para uso no Brasil. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 33: 58-72, 1981.

GUTTMAN, L. A general nonmetric technique for finding the smallest coordinate space for a configuration of points *Psychometrika*, 33, p 469-506, 1968.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work-related values* (ed. resumida). Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações – compreendendo a nossa organização mental*. Antônio F. (Trad.). Lisboa: Líbano, 1991.

IBRAHIM, A. B. & ELLIS, W. H. *Family Business management: concepts and practice*. Dubuque: Kendall/Hunt Publishing Company, 1994.

INFANTE, V. S.; SOUZA, R. L. Sobre os valores humanos: uma hierarquização empírica. *Revista espaço acadêmico*, n.21, v.2, fev. 2003. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/021/21cvidal.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2003.

JAMES, L. R.; JAMES, L. A.; ASHE, D. The meaning of organizations: the role of cognition and value, *in*: Schneider B., ed., *Organizational climate and culture*, San Francisco, Jossey Bass, 1990. *Jornal*

JONES, G. & ROSE, M. B. Family capitalism. *Business History*, vol. 35, nº 4, p. 1-16, 1993.

KOTLER, J. P.; HESKETT, J. L. Trab. orig. pub. em 1992. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. Trad. B. T. Lambert. São Paulo: Makron Books, 1994.

LAING, R. D. *The politics of the family*. N. York: Vintage, 1972.

LANZANA, A.; COSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. *In*: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BEMHOEFT, R. *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectiva*. São Paulo: Negócio Editora. 1999, p.31-50.

LEVIN, I. Family as mapped realities. *Journal of Family Issues*, vol. 14 nº 1, p. 82-91, 1993.

LEVINSON, H. Conflictos que aquejan a las empresas familiares. *In: La empresa familiar*, Barcelona: libro 3 Del Iese, 1989, p.61-78.

LINTON, R. (1945). *The cultural background of personality*. Tr. fr. Le fondement culturel de la personnalité. Paris, Dunod, 1986, 138p.

LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 151p.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 171 p.

LUTHANS, F. *Organizational Behavior*. 7.ed. New York: McGraw-Hill, 1995.

LUTHANS, F. *Organization culture*. New York: McGraw-Hill, 1995.

MACHADO DA SILVA, L. A. & CHINELLI, F. Velhas e novas questões sobre a informalização do trabalho no Brasil atual. *Revista Contemporaneidade e Educação*, vol. 2, nº 1, p. 24-45, 1997.

MASLOW, A. *Eupsychian Management*, Homewood, Ill., Irwin & Dorsey, 1965.

MORAES, L. F. R. *O estilo gerencial do executivo público da grande Belo Horizonte: um estudo exploratório*. 1978. 142f. Dissertação (Mestrado em administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1978.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. Trad. C. W. Bergamini. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. *Empresa familiar*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39, p.129-140, 2004.

OTT, J. S. *Organizational culture perspective*. Pacific Grove: Brooks Cole Publishing Company, 1989.

PARSONS, T. *The social system*. New York: Free Press. 1951.

PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, p.570-581, 1979.

PIFFNER, J. M.; SHERWOOD. F. P. *Organização administrativa*. São Paulo: Bestseller, p. 254 e 256, 1965.

RODRIGUES, S. B. O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Tese de professor titular. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1991.

ROHAN, M. J. A rose by name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review*, 4(3), p.255-277, 2000.

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

ROKEACH, M. *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SANTOS, N. B. F. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, n.1, v.2, 1998.

SARAIVA, A. J. *O que é cultura*. Lisboa: Difusão Cultural, 1993.

SCHELER, M. *Le Formalisme en Éthique et l'Éthique Matériale des Valeurs. Essai Nouveau pour Fonder un Personnalisme Éthique*. Paris: Gallimard, 1955

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (Org.). *Advances in experimental social psychology*. Orlando, FL: Academic Press, 1992, p.1-65. v.25.

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

SCHWARTZ S. H. Value priorities and behavior: applying a theory of integrated value systems. Em C. Seligman, J. m. Olson e M. P. Zanna, (Orgs.). *Psychology of values: the ontario symposium*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate, 1996, p.1-26. v.8.

SCHWARTZ S. H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: an International Review*, 48 (1), p.23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), p.550-562, 1987.

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

SCHWARTZ, S. H.; MELECH, G., LEHMANN, A., BURGESS, S. & HARISS, M. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement, *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32, p. 519-542, 2001.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1, p.91-122, 1995.

SCHEIN, E. D. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCHEIN, E. D. Organizational culture. *American Psychology*, 45 (2) p.10-119, 1990.

SCHEIN, E. D. *Defining organizational culture*. Em J. M. Shafritz e J. S. Ott (Orgs.), *Classics of organizational theory*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1991.

SCHEIN, E. D. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

SILVA, J. C; FISCHER, T; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologia de análise: o caso da organização ODEBRECHT. In: *ENANPAD*, 23 Foz do Iguaçu, 19-22 set.: 1999. Anais... Foz do Iguaçu: 1999.

SOUZA, E. *Desenvolvimento organizacional*. Casos e instrumentos brasileiros. São Paulo: Edgar Blucher, 1975.

SOUZA, E. *Clima e cultura organizacionais*. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 10, p.269-285, 1994.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: A. TAMAYO, J. E. Borges-Andrade; CODO, W. (orgs). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados. 1996, p.175-193.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, 33 (3), p.56-63, 1998.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. *In*: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999, p.241-269.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), p.62-72, 1996.

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

TAMAYO, A. & SCHWARTZ, S. H. *Estrutura motivacional dos valores*. *Psicologia. Teoria e Pesquisa*, 9, p. 329-348, 1993.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 8.ed. São Paulo: Cortez, 1998.

TRIANDS, H. C. *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000. 92p.

WEBER, M. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Scribners, 1958.

WEIL, P. *Liderança, tensões, evolução*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1972.

WEIL, P. *Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.

YIN, Robert, K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

## ANEXO A - Questionário de valores pessoais

### Instruções

Neste questionário, você deve perguntar a si próprio: “Que valores são importantes PARA MIM, como princípios orientadores em MINHA VIDA e Que valores são menos importantes PARA MIM?” Há duas listas de valores nas páginas seguintes. Esses valores vêm de diferentes culturas. Entre os parênteses que se seguem a cada valor, encontra-se uma explicação que pode ajudá-lo (a) a compreender seu significado.

Sua tarefa é avaliar quão importante cada valor é para você como um princípio orientador em sua vida.

Use a escala de avaliação abaixo:

COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA esse valor é:

Não importante			Importante			Muito importante
0	1	2	3	4	5	6

0 – significa que o valor não é nada importante; não é relevante como um princípio orientador em sua vida.

3 – significa que o valor é importante.

6 – significa que o valor é muito importante

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

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

1 – significa que o valor é oposto aos princípios que orientam sua vida.

7 – significa que o valor é de suprema importância como um princípio orientador em sua vida, (geralmente, uma pessoa não possui mais de dois desses valores).

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

Oposto aos meus valores	Não importante			Importante		Muito importante	De suprema importância	
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

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

Antes de começar, leia os valores de 1 a 32, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-os como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 32).

- 01 \_\_\_\_\_ IGUALDADE (oportunidades iguais para todos)
- 02 \_\_\_\_\_ HARMONIA INTERIOR (em paz comigo mesmo)
- 03 \_\_\_\_\_ PODER SOCIAL (controle sobre os outros, domínio)
- 04 \_\_\_\_\_ PRAZER (satisfação de desejos)
- 05 \_\_\_\_\_ LIBERDADE (liberdade de ação e pensamento)
- 06 \_\_\_\_\_ TRABALHO (modo digno de ganhar a vida)
- 07 \_\_\_\_\_ UMA VIDA ESPIRITUAL (ênfase em assuntos espirituais)
- 08 \_\_\_\_\_ SENSO DE PERTENCER (sentimento de que os outros se importam comigo)
- 09 \_\_\_\_\_ ORDEM SOCIAL (estabilidade da sociedade)
- 10 \_\_\_\_\_ UMA VIDA EXCITANTE (experiências estimulantes)
- 11 \_\_\_\_\_ SENTIDO DA VIDA (um propósito na vida)
- 12 \_\_\_\_\_ POLIDEZ (cortesia, boas maneiras)
- 13 \_\_\_\_\_ RIQUEZAS (posses materiais, dinheiro)
- 14 \_\_\_\_\_ SEGURANÇA NACIONAL (proteção da minha nação contra inimigos)
- 15 \_\_\_\_\_ AUTO-RESPEITO (crença em meu próprio valor)
- 16 \_\_\_\_\_ RETRIBUIÇÃO DE FAVORES (quitação de débitos)
- 17 \_\_\_\_\_ CRIATIVIDADE (unicidade, imaginação)
- 18 \_\_\_\_\_ VAIDADE (preocupação e cuidado com minha aparência)
- 19 \_\_\_\_\_ UM MUNDO EM PAZ (livre de guerras e conflitos)
- 20 \_\_\_\_\_ RESPEITO PELA TRADIÇÃO (preservação de costumes vigentes há longo tempo)
- 21 \_\_\_\_\_ AMOR MADURO (profunda intimidade emocional e espiritual)
- 22 \_\_\_\_\_ AUTODISCIPLINA (auto-restrição, resistência à tentação)

- 23 \_\_\_\_\_ PRIVACIDADE (o direito de ter um espaço social)
- 24 \_\_\_\_\_ SEGURANÇA FAMILIAR (proteção para minha família)
- 25 \_\_\_\_\_ RECONHECIMENTO SOCIAL (respeito, aprovação pelos outros)
- 26 \_\_\_\_\_ UNIÃO COM A NATUREZA (integração com a natureza)
- 27 \_\_\_\_\_ UMA VIDA VARIADA (cheia de desejos, novidades e mudanças )
- 28 \_\_\_\_\_ SABEDORIA (compreensão madura da vida)
- 29 \_\_\_\_\_ AUTORIDADE (direito de liderar ou de mandar)
- 30 \_\_\_\_\_ AMIZADE VERDADEIRA (amigo próximos e apoiadores)
- 31 \_\_\_\_\_ UM MUNDO DE BELEZA (esplendor da natureza e das artes)
- 32 \_\_\_\_\_ JUSTIÇA SOCIAL (correção da injustiça, cuidado para com os mais fracos)

## LISTA DE VALORES II

Agora, avalie quão importante é para você cada um dos valores seguintes como um princípio orientador em sua vida. Estes valores estão expressos como modelos de agir que podem ser mais ou menos importantes para você. Mais uma vez, tente diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando todos os números.

Antes de começar, leia os valores de 33 a 61, escolha aquele que é o mais importante para você e avalie sua importância. A seguir, identifique o(s) valor(es) oposto(s) aos seus valores e avalie-os como -1. Se não houver nenhum valor desse tipo, escolha o valor menos importante para você e avalie-o como 0 ou 1, de acordo com sua importância. Depois, avalie os demais valores (até 61).

COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR EM MINHA VIDA, esse valor é:

	Oposto aos meus valores -1	Não importante					Importante		Muito importante		De suprema importância 7
		0	1	2	3	4	5	6			
33	_____										INDEPENDENTE (ser auto-suficiente e autoconfiante)
34	_____										MODERADO (evitar sentimentos e ações extremadas)
35	_____										LEAL (ser fiel aos amigos e grupos)
36	_____										AMBICIOSO (trabalhar arduamente, ter aspirações)
37	_____										ABERTO (ser tolerante a diferentes idéias e crenças)
38	_____										HUMILDE (ser modesto, não me autopromover)
39	_____										AUDACIOSO (procurar a aventura, o risco)
40	_____										PROTETOR DO AMBIENTE (preservar a natureza)
41	_____										INFLUENTE (exercer impacto sobre as pessoas e eventos)
42	_____										RESPEITOSO PARA COM OS PAIS E IDOSOS (reverenciar pessoas mais velhas)
43	_____										SONHADOR (ter sempre uma visão otimista do futuro)
44	_____										AUTODETERMINADO (escolher meus próprios objetivos)
45	_____										SAUDÁVEL (gozar de boa saúde física e mental)
46	_____										CAPAZ (ser competente, eficaz, eficiente)
47	_____										CIENTE DOS MEUS LIMITES ( submeter-me às circunstâncias da vida)
48	_____										HONESTO (ser sincero, autêntico)
49	_____										PRESERVADOR DA MINHA IMAGEM PÚBLICA ( proteger minha reputação)
50	_____										OBEDIENTE (cumprir meus deveres e obrigações)
51	_____										INTELIGENTE (ser lógico, racional)
52	_____										PRESTATIVO (trabalhar para o bem-estar de outros)
53	_____										ESPERTO (driblar obstáculos para conseguir o que quero)

- 54 \_\_\_\_\_ QUE GOZA A VIDA (gostar de comer, sexo, lazer, etc.)
- 55 \_\_\_\_\_ DEVOTO ( apegar-me fortemente à fé religiosa)
- 56 \_\_\_\_\_ RESPONSÁVEL (ser fidedigno, confiável)
- 57 \_\_\_\_\_ CURIOSO (ter interesse por tudo, espírito exploratório)
- 58 \_\_\_\_\_ INDULGENTE (estar pronto a perdoar o outros)
- 59 \_\_\_\_\_ BEM-SUCEDIDO (atingir os meus objetivos)
- 60 \_\_\_\_\_ LIMPO (ser asseado, arrumado)
- 61 \_\_\_\_\_ AUTO-INDULGÊNCIA (fazer coisas prazeirosas)

## ANEXO B - Questionário Inventário de Perfis de Valores Organizacionais

### INSTRUÇÕES

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

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

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização
01. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
04. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
06. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
07. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
08. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.						
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						

	Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização
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?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização
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?					
	É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização
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 complementares

#### Sexo:

1. ( ) Masculino                      2. ( ) Feminino                      Idade: \_\_\_\_\_ anos

#### Grau de instrução:

- |                                 |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| 1. ( ) Primeiro grau incompleto | 5. ( ) Superior incompleto   |
| 2. ( ) Primeiro grau completo   | 6. ( ) Superior Completo     |
| 3. ( ) Segundo grau incompleto  | 7. ( ) Pós-Graduação         |
| 4. ( ) Segundo grau completo    | 8. ( ) Mestrado ou Doutorado |

Tempo de trabalho nesta empresa: \_\_\_\_\_ anos

Fator	Itens
Autonomia	$(v1+v13+v23+v26+v29+v30+v40+v46)/8.$
Bem-estar	$(v5+v9+v14+v22+v32+v48)/6.$
Realização	$(v4+v8+v20+v24+v36)/5.$
Domínio	$(v10+v18+v37+v39+v42+v45)/6.$
Prestígio	$(v7+v25+v33+v35)/4.$
Conformidade	$(v11+v17+v27+v28+v34+v41+v43)/7.$
Tradição,	$(v6+v12+v19+v31+v47)/5.$
Preocupação com a coletividade	$(v2+v3+v15+v16+v21+v38+v44)/7.$

**ANEXO C – Carta da faculdade à empresa apresentando a pesquisadora**

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

Belo Horizonte, 28 de março de 2007

À

Empresa XX

At: Sra Nora Dias

Prezada Senhora,

Apresento-lhe a aluna Eliethe Teodoro Lopes, mestranda do Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

A referida aluna pretende realizar um trabalho sobre cultura e valores das empresas familiares. Seria muito importante que pudesse fazer a pesquisa na sua empresa, considerando a proximidade da Precon com a Faculdade.

Na certeza de contar mais uma vez com sua gentileza, agradeço.

Um grande abraço

Adelaide Maria Coelho Baeta  
Mestrão Profissional em Administração  
Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

## ANEXO D – Índice de confiabilidade e ítems do Inventário de valores pessoais e organizacionais

**Tabela – Índices de confiabilidade e ítems do Inventário de valores pessoais**

<b>Tipo Motivacional</b>	<b>Alpha</b>	<b>Ítems do Questionário</b>
1 – Poder	0,65	3, 29, 13,49, 18, 25.
2 – Realização	0,76	59, 46, 36, 41, 51, 53.
3 – Hedonismo	0,76	4, 54, 61
4 – Estimulação	0,72	39, 27, 10.
5 – Autodeterminação	0,45	57, 17, 5, 44, 33, 15.
6 – Universalismo	0,62	40, 26, 31, 37, 32, 28, 1,19, 43, 2.
7 – Benevolência	0,67	52, 48, 58, 35, 56, 6, 7, 30, 21, 11.
8 – Tradição	0,53	47, 55, 38, 20, 34, 23.
9 – Conformidade	0,63	50, 42, 12, 22 .
10- Segurança	0,70	60, 14, 16, 9, 24, 8, 45.

Fonte: Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, Harris & Owens (2001).

**Tabela - Índices de confiabilidade e ítems e do Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais**

<b>Fator</b>	<b>Alpha</b>	<b>Ítems do Questionário</b>
1 – Realização	0,80	4, 8, 20, 24, 36.
2 – Conformidade	0,75	11, 17, 27, 28, 34, 41, 43.
3 – Domínio	0,80	10, 18, 37, 39, 42, 45.
4 – Bem-estar dos empregados	0,87	5, 9, 14, 22, 32, 48.
5 – Tradição	0,75	6, 12, 19, 31, 47.
6 – Prestígio Organizacional	0,81	7, 25, 33, 35.
7 – Autonomia	0,87	1, 13, 23, 26, 29, 30, 40, 46.
8 – Preocupação com a coletividade	0,86	2, 3, 15, 16, 21, 38, 44.

Fonte: Oliveira & Tamayo, 2004.

**ANEXO E – Fatores do instrumento de Perfis Organizacionais de Valores,  
correspondência com os tipos motivacionais dos valores pessoais, coeficiente  
*alpha* dos valores organizacionais**

**Tabela – Fatores do instrumento de Perfis Organizacionais de Valores,  
correspondência com os tipos motivacionais dos valores pessoais, coeficiente  
*alpha* dos valores organizacionais**

<b>Fator</b>	<b>Correspondência com os valores pessoais</b>	<b>Alpha dos valores organizacionais</b>
1 – Autonomia	Autodeterminação/Estimulação	0,87
2 – Bem-estar	Hedonismo	0,87
3 – Realização	Realização	0,80
4 – Domínio	Poder	0,80
5 – Prestígio	Poder	0,81
6 – Tradição	Tradição	0,75
7 – Conformidade	Conformidade	0,75
8 – Preocupação com a Coletividade	Benevolência/Universalismo	0,86

Fonte: Oliveira & Tamayo, 2004.

## **APÊNDICE A – Carta à empresa solicitando autorização para pesquisa**

Belo Horizonte, 14 de Junho de 2007

À  
Empresa XX  
Ac: Sr Bruno/ Sra Nora /Dr. Milton

Estou cursando o Mestrado Profissional em Administração de Empresas da Faculdade de Ciências humanas de Pedro Leopoldo – MG.

O mestrado acadêmico é voltado para a comunidade acadêmica e científica. No mestrado profissional, a dissertação que é feita através de pesquisa de campo e revisão da literatura existente sobre o assunto, deve versar sobre um tema atual, que tenha aplicabilidade para a empresas.

O tema de pesquisa que escolhi estudar é “Cultura empresarial e valores em empresas familiares”. A justificativa da escolha do tema é o fato de ser a forma predominante de empresas no mundo e principalmente no Brasil. A relação das pessoas com a cultura é bilateral, ao seja ao mesmo tempo em que cria e influencia a cultura o indivíduo é influenciado pela cultura em que está inserido (cenário econômico, valores organizacionais, relacionamentos entre pessoas da organização e entre outras empresas). As crenças e valores do fundador vão sendo transmitidos à organização, formando os valores organizacionais, que cria procedimentos para instrumentalizá-los. Ao longo do tempo esta cultura organizacional inicial vai se modificando em função de variáveis como mercado, novas tecnologias, pessoas, mudanças de política governamental e outras.

A proposta que devo desenvolver como pesquisadora é observar e diagnosticar a cultura e valores organizacionais, desde a época do fundador da empresa até os dias atuais, passando pelo estudo das variáveis que impactam o negócio à luz de um modelo concebido pelo filósofos da administração (Rokeach, Schwartz, Taylor e Tamayo e outros). O objetivo é demonstrar que a cultura e os valores organizacionais garantem a sobrevivência e o sucesso do negócio ao longo do tempo.

O motivo da escolha da Precon para o estudo de caso se deve ao fato de esta ser uma empresa de reconhecido sucesso no mercado, da proximidade com a faculdade que se enquadrar no perfil da pesquisa - empresa familiar, cujo fundador é vivo e cujos valores podem ser diagnosticados.

Solicito autorização desta empresa para a realização da pesquisa em questão. Esclareço que, se autorizado, e não for do interesse da empresa, será preservado o sigilo, não citando o nome da mesma na dissertação.

Esta pesquisa será realizada através de entrevistas e questionários aplicados na empresa e análise de documentos que reflitam os valores organizacionais ( planejamento, regulamentos, memorandos, atas e outros). O questionário será efetuado por amostragem e as entrevistas serão realizadas somente com as pessoas em postos chaves na empresa. Pretende-se realizar uma entrevista em profundidade com o fundador.

Todo o conteúdo das entrevistas e do questionários será enviado anteriormente à empresa, para que a mesma valide seu conteúdo e autorize sua aplicação.

O resultado desta pesquisa, assim como a própria dissertação, será disponibilizado à empresa.

Desde já agradeço, colocando-me à disposição, para esclarecer eventuais dúvidas,

Eliethe Teodoro Lopes

## APÊNDICE B – Apresentação do questionário aos dirigentes

### APRESENTAÇÃO AO DIRIGENTE

O objetivo desta pesquisa é o de fazer um levantamento para fins de estudos acadêmicos na área de Administração de empresas. O questionário está dividido em duas partes e cada uma delas vem precedida de instrução de como deverá ser respondida. É preciso que você responda às perguntas com sinceridade para que a pesquisa retrate sua opinião.

Suas respostas devem ser pessoais e confidenciais. Seu nome não deve ser identificado e suas respostas serão mantidas em sigilo.

Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Dede já agradeço sua colaboração. Qualquer dúvida e para devolução do questionário escreva para [eliethelopes@ig.com.br](mailto:eliethelopes@ig.com.br)

Agosto de 2007.

Eliethe Teodoro Lopes  
Faculdades Integradas Pedro Leopoldo

## APÊNDICE C – Apresentação do questionário aos funcionários

### APRESENTAÇÃO AO FUNCIONÁRIO

O objetivo desta pesquisa é o de fazer um levantamento para fins de estudos acadêmicos na área de Administração de empresas. O questionário está dividido em 48 perguntas e vem precedido de instrução de como deverá ser respondido. Ao final do questionário devem ser respondidos alguns dados complementares relativo a sexo, grau de instrução e tempo de trabalho na empresa.

É preciso que você responda às perguntas com sinceridade, para que a pesquisa retrate sua opinião.

Suas respostas devem ser pessoais e confidenciais. Seu nome não deve ser identificado, e suas respostas serão mantidas em sigilo.

Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Desde já, agradeço sua colaboração. Qualquer dúvida e para devolução do questionário escreva para [eliethelopes@ig.com.br](mailto:eliethelopes@ig.com.br)

Agosto de 2007.

Eliethe Teodoro Lopes  
Faculdades Integradas Pedro Leopoldo

**APÊNDICE D – Roteiro de entrevista com o fundador**

1. Aplicação questionários de valores pessoais de Schwartz
2. Como o Sr. Define o termo “valor”?
3. Para o Sr. existe diferença entre valor pessoal e valor da empresa?
4. O Sr. Considera que os valores do fundador influenciam na formação da cultura da empresa?
5. Como o Sr. vê a relação “valor, família e empresa”?
6. Para o Sr. qual a relação entre valores pessoais dos funcionários e valores da empresa?
7. Descreva sua trajetória pessoal e profissional.

# 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](#)