
VALORES ORGANIZACIONAIS DECLARADOS E IMPLANTADOS: UMA PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O DESEJÁVEL

REPORTED AND IMPLEMENTED ORGANIZATIONAL VALUES: A PERCEPTION BETWEEN REAL AND DESIRABLE

Prof. Fabio Teodoro Tolfo Ribas

Especialista, Pós Graduado em Gestão de Pessoas
Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
Professor da Faculdade da Serra Gaúcha – FSG
Rua Os 18 do Forte – 2366, Caxias do Sul-RS, Brasil, CEP. 95020-472
fabio.ribas@fsg.br

Prof^a. Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Departamento de Engenharia de Produção e Transportes – DEPROT, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP, Av. Osvaldo Aranha, 99 - 5 andar, POA-RS, Brasil, CEP. 90035-190

claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br

RESUMO: Este trabalho foi desenvolvido junto a uma instituição de prestação de serviço médico hospitalar, localizada na região do Planalto Meridional do Rio Grande do Sul, com o objetivo de identificar a relação entre os valores organizacionais declarados pela empresa e os desejados pelos funcionários. A pesquisa tem natureza descritiva, do tipo estudo de caso único, predominantemente quantitativo. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário denominado Inventário de Valores Organizacionais, validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000). A coleta de dados envolveu uma amostra de 57 profissionais da área administrativa da empresa buscando compreender se os construtos motivacionais declarados da organização foram os construtos motivacionais desejados pelos colaboradores. Os resultados demonstraram que o construto Domínio (real) tem relação positiva e moderada com o construto Igualitarismo (desejado) e que o construto Conservadorismo (real) tem relação positiva e moderada com dimensão de Hierarquia, Igualitarismo, Domínio, Harmonia e com o próprio Conservadorismo.

Palavras-chave: Valores organizacionais. Construtos motivacionais. Percepção.

ABSTRACT: This work was developed in an institution to provide service medical hospital located in the region of the Planalto Meridional of Rio Grande do Sul, with the aim of identifying the relationship between organizational values reported by the company and desired by employees. The research has a descriptive nature, of the case study only,

predominantly quantitative. The instrument used for data collection was a questionnaire called the Organizational Values Inventory, endorsed by Tamayo, Mendes and Paz (2000). Data collection involved a sample of 57 administrative workers of the company is trying to understand the motivational constructs declared the organization were the motivational constructs desired by employees. The results showed that the construct domain (real) is positive and moderate to construct Egalitarianism (desired) and the construct Conservatism (real) is positive and moderate in size of the Hierarchy, Egalitarianism, Power, and Harmony with one's Conservatism.

Keywords: Organizational values. Motivational constructs. Perception.

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo trás consigo, por meio do desenvolvimento econômico, político e social, as exigências que a competitividade impõe. No ambiente de trabalho, principalmente, nas últimas quatro décadas, com o advento da tecnologia, conflitos e batalhas travadas entre empregados e empregadores, tudo isto, somado às mudanças da cultura empresarial, às fusões, às privatizações, à reengenharia dos processos, ao ritmo acelerado dos colaboradores e ao aumento das horas de trabalho, têm forçado as organizações a se adaptarem a essas constantes mudanças geradas pela globalização (ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2007).

Diante das transformações que primam por competitividade, as organizações necessitam de colaboradores engajados e comprometidos para o alcance dos objetivos organizacionais. E, neste sentido, as avaliações de desempenho, as análises de clima organizacional, a implantação de ferramentas de gestão, o estudo dos fatores de qualidade de vida no trabalho, a gestão do conhecimento e muitos outros métodos e teorias de gestão de pessoas auxiliam as organizações a amenizar os conflitos e problemas surgidos, amenizando as deficiências criadas pelo desenvolvimento organizacional.

No intuito da melhoria contínua das organizações, surge a necessidade de compreender a base que motiva as ações das pessoas, os valores individuais, que permeiam as atitudes e os comportamentos. A base do comportamento organizacional está ligada aos valores individuais e organizacionais, visto que estes são convicções básicas de que um modo específico de conduta, ou de valores finais, é individualmente ou socialmente preferível a outro modo (ROBBINS, 2002). Os valores acabam norteando as políticas e práticas implementadas pela organização no seu dia-a-dia, bem como os parâmetros para as decisões e para a hierarquização do que deve ser mais ou menos valorizado, do que merece atenção durante o trabalho e na liderança gerencial.

Autores como Robbins (2002), Tamayo, Mendes e Paz (2000), enfatizam que as pessoas se comprometem mais com aquilo que julgam, ou avaliam mais importante, ou seja, suas ações são balizadas por crenças que elas entendem como verdadeiras e corretas. O estudo da percepção dos valores organizacionais visa oferecer contribuições que proporcionarão melhor compreensão dos valores individuais e organizacionais, visto que “o fato do grau de congruência entre os objetivos organizacionais e os de seus membros se constituírem em uma das principais variáveis condicionantes do sucesso de uma organização” (FOGUEL; SOUZA, 1995, p. 24).

Os valores são as bases do comportamento organizacional e parte de um grande arranjo denominado cultura organizacional. O conceito desse termo pode ser entendido com a compreensão do comportamento dos colaboradores, pois “refere-se à posição dos membros em uma determinada organização quanto a compartilharem os sistemas, valores e crenças, transmitindo-os para os novos membros em virtude dos significados estabelecidos”. (MARCHIORI, 2006, p. 80). A cultura organizacional é produzida pela socialização, ritos e outros eventos que reforçam a prática social, e ainda, “é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos” (MARCHIORI, 2006, p. 81). Além de formadoras de cultura são inclusive produtos culturais, ou seja, os indivíduos também são influenciados pelo meio em que vivem e trabalham.

A rejeição de normas, crenças e valores organizacionais levam a um espaço cada vez crescente, entre a percepção da cultura percebida pelos empregados e a percebida pela gerência, pois estudos sobre esse tema evidenciaram que os empregados consideravam a cultura como o ambiente criado pela alta administração. Os líderes organizacionais, por outro lado, viam a cultura como a maneira pela qual os empregados interagiam entre si, ou seja, havia uma distorção da percepção entre os dois grupos em relação a formação da cultura organizacional.

Buscando compreender a temática dos valores organizacionais, este trabalho foi desenvolvido em uma instituição privada, de gerência familiar, que está inserida no mercado desde setembro de 1939, localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, prestando serviços médico-hospitalares e, desde julho de 2007, está estruturando e implantando o planejamento estratégico, com o intuito de aprimorar e desenvolver a sua estrutura organizacional. Dentro deste planejamento foi inserida uma hierarquia de valores organizacionais, conforme o manual de integração do colaborador, os quais servem de balizamento para a sua conduta e comportamento.

Este trabalho visa identificar a relação entre os valores organizacionais declarados pela empresa e os desejados pelos colaboradores, pois além de formador da cultura, esse espaço de valores organizacionais reais e desejáveis é determinante do comportamento organizacional.

Na próxima seção, serão abordados os referenciais teóricos da área de valores. Essa seção está subdividida em três itens que contemplam a compreensão dos valores individuais e organizacionais, seguido da construção de seus construtos e finalizando com a interpretação da hierarquia dos valores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Valores pessoais e organizacionais

Valores são convicções básicas de que um modo específico de conduta é individualmente ou socialmente preferível a outro comportamento. Os valores são o alicerce para o embasamento do julgamento, individual ou grupal, do que seja correto, bom ou desejável (ROBBINS, 2002). São geralmente estáveis e duradouros, porém, sofrem mudanças em alguns casos, devido às influências externas, levando o indivíduo ao questionamento, se a conduta seja ainda preferível. Robbins (2002, p. 3) salienta que “os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional por que estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciarem nossa percepção”.

Tamayo e Porto (2005) salientam que o estudo dos valores em relação ao comportamento organizacional oferece riqueza de contribuições, no instante em que proporcionam a compreensão do ambiente organizacional e oferecem subsídios para a inclusão dos valores nas intervenções organizacionais, em temas tradicionais, tais como o comprometimento organizacional. Estudando a consonância dos objetivos individuais aos organizacionais e, concomitantemente, sua relação ao nível de comprometimento, líderes podem utilizar tais resultados para compreender comportamentos dentro da organização. É importante ressaltar o fato de que ambientes que fornecem ou facilitam oportunidades para os colaboradores atingirem as suas metas, conseqüentemente apresentam maior comprometimento dos mesmos, ao contrário daqueles ambientes que inibem as habilidades e oportunidades, frustrando os trabalhadores (TAMAYO; PORTO, 2005).

Vasconcelos e Vasconcelos (2002) argumentam que as crenças e os valores dos indivíduos seriam os limites de sua percepção e capacidade de ação e escolha. E, ainda, enfatizam que, havendo oposição dos valores individuais, aos organizacionais, criaria um desconforto psicológico, ou como Robbins (2002) denomina, dissonância cognitiva, que pode

ser relatada como o choque de atitudes ou comportamentos, que fazem o indivíduo contestar seus valores de base gerando assim um conflito interno.

Morin (2001) estudou fatores que levaram os trabalhadores a perceberem o trabalho como um sentido em suas vidas, entre eles encontraram-se a motivos denominados realização, segurança, espiritualidade, autonomia e criatividade, considerados valores pelos estudiosos da área (TAMAYO; PORTO, 2005). Importante evidenciar a base do sentido do trabalho como sendo valores, e sendo essas crenças norteadoras dos objetivos individuais e, conseqüentemente, estarem em consonância com os princípios organizacionais, os valores organizacionais serviriam de base para melhorar a eficiência do trabalho, pois alinhariam os objetivos dos empregados aos objetivos da empresa, orientando ambos à uma direção com mesmo fim. “Muitas pessoas relataram que um trabalho que tem sentido é aquele que corresponde à personalidade, aos talentos e aos desejos delas” (MORIN, 2001, p. 16). Essa citação reforça a necessidade da afinidade dos valores individuais aos organizacionais para haver um trabalho com sentido.

Outro fato levantado em relação aos valores é o ambiente ser moralmente aceitável, “administradores que encontramos que exprimiram certo mal-estar em trabalhar em um meio que exaltava valores que eles não compartilhavam”. (MORIN, 2001, p. 16). Nesse contexto, compartilhar torna-se evidente e pode ser interpretado por afinidade entre valores pessoais aos organizacionais. O autor ainda relata a necessidade do desenvolvimento dos laços sociais, do relacionamento interpessoal, como forma de resolver problemas relacionados à valores referentes à solidão e à morte, que permitiriam o acréscimo de sentido ao trabalho. Realizar as tarefas de acordo com sua personalidade e seus valores são fatores que ajudam a pessoa a situar-se e a dar sentido ao trabalho, de acordo com Morin (2001).

Robbins (2002) refere que valores individuais são critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, indivíduos e eventos. Na concepção de Tamayo e Schwartz (1993), sob a visão psicológica do termo, valores são tidos como princípios organizados hierarquicamente, relativos a condutas de comportamentos desejáveis, que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos.

Para determinar valores organizacionais, Tamayo e Porto (2005), enfatizam que a diferença existe no momento em que esses valores expressam metas coletivas compartilhadas, e não somente a percepção individual, como predominante. Para Tamayo (1998), valores organizacionais são percebidos pelos colaboradores como característicos da empresa e assim determinam a visão e o conceito que os colaboradores têm das diversas situações

organizacionais, a percepção dos problemas e as formas de solucioná-los, inclusive a identificação com o grupo e a produtividade organizacional, refletindo na satisfação dos empregados com o trabalho e com a empresa.

Diante do exposto, cabe salientar que os valores pessoais e organizacionais não são estudados de forma isolada, valor por valor, mas pelo agrupamento de valores que possuem características similares, ou seja, por construtos ou dimensões que aglomeram valores com características semelhantes. Assim, torna-se relevante dar ênfase a essa temática no próximo tópico.

2.2 Construtos motivacionais

Segundo Tamayo e Porto (2005) os valores se distinguem, entre eles, pelo tipo ou pela motivação que expressam. Dessa forma, eles foram agrupados em seis construtos que englobam características comuns. Através desses construtos, é possível, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), identificar componentes da cultura organizacional e diferenciar organizações ou unidades organizacionais a partir de seis aspectos fundamentais da vida organizacional, conforme apresenta o Quadro 1.

| Construto motivacional | Aspectos característicos |
|------------------------|---|
| Autonomia | Importância atribuída à procura de inovação, de criatividade e de independência na execução do trabalho. |
| Conservadorismo | Ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais. |
| Hierarquia | Relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder. |
| Igualitarismo | Procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios. |
| Domínio | Importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes. |
| Harmonia | Respeito à natureza e a procura de complementariedade organizacional. |

Quadro 1 – Aspectos Característicos dos Construtos Motivacionais
Fonte: Adaptado de Tamayo, Mendes e Paz (2000)

Valores também podem conflitar entre si, e o mesmo ocorre com os construtos motivacionais. Ou seja, valores de autonomia conflitam com os valores de conservadorismo, porém, valores agrupados no construto motivacional de harmonia, tende a ser congruente aos valores do construto motivacional de igualitarismo, formando um *continuum*.

A Figura 1 apresenta os construtos motivacionais que serviram de base teórica para a construção do Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

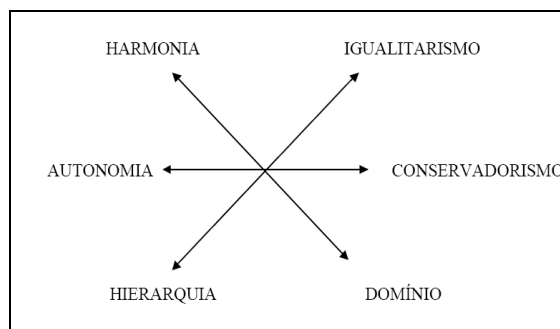


Figura 1 – Construtos Motivacionais
 Fonte: Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 302)

Tamayo, Mendes e Paz (2000) construíram a estrutura representada na Figura 1 que sugere três dimensões bipolares, ou seja, dimensões que, estando direcionadas com a mesma flecha de indicação, são constituídas por valores que se opõem. Dessa forma, cabe aprofundar os conceitos de cada dimensão bipolar.

a) Autonomia versus Conservadorismo

De um lado, o colaborador como uma entidade autônoma, habilitada para perseguir os seus próprios interesses e fixar as suas metas em harmonia com as normas da organização. Por outro lado, valores característicos referentes às necessidades de conservação dos usos, costumes e estruturas de poder organizacional.

b) Hierarquia versus Igualitarismo

A estrutura define o sistema social da organização, as tarefas e funções que devem ser executadas e as relações entre as unidades e entre os colaboradores da empresa. Alguns valores culturais (autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão) caracterizam o construto de hierarquia, enfatizando a legitimidade da definição e distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais na organização. No outro pólo dessa dimensão, encontra-se a opção pela estrutura igualitária que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros, da organização em geral, enfatizando um gerenciamento de tipo participativo.

c) Harmonia versus Domínio

A organização está inserida num contexto geográfico e social com características precisas e com concorrentes bem definidos. Dessa maneira, ela precisa definir o seu tipo de relacionamento com o meio físico e social. Duas alternativas opostas, situadas num contínuo, definem as soluções da organização. Num dos pólos, pode ser representada a tentativa de afirmação assertiva da empresa com o domínio dos recursos materiais, do mercado, da

tecnologia e do conhecimento, na área específica de atuação. Por outro lado, há a dimensão de Harmonia que enfatiza o relacionamento congruente com a natureza e com as outras organizações.

Esses três grupos bipolares mencionados (autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo, domínio *versus* harmonia) são subdivididos em seis tipos motivacionais que agrupam valores com objetivos ou características semelhantes, utilizados para construção do modelo validado para realizar o presente estudo, enfatizando o que é bom, correto e desejável numa organização.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) possui uma vantagem na sua mensuração, pois ele agrega duas percepções distintas, ou seja, avalia cada um dos tipos motivacionais em percepções diferentes, valores reais e valores desejados. A expressão valores reais refere-se aos valores que realmente estão sendo praticados na empresa e à força que eles têm na vida diária da organização. A expressão valores desejados designa a prioridade que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores apresentados no inventário. Desta forma, o IVO permite avaliar as prioridades axiológicas reais e desejadas e, dessa forma, pode-se avaliar, inclusive, a satisfação individual e organizacional sob a visão dos colaboradores.

No entanto, compreender somente as características dos construtos motivacionais não é suficiente, tornando-se importante entender como esses valores pessoais e organizacionais são priorizados. Assim, o entendimento da estrutura hierárquica dos valores, abordado na próxima seção, torna-se relevante.

2.3 Hierarquia dos valores pessoais e organizacionais

A distribuição dos valores, ordenados conforme sua importância é denominado Hierarquia dos Valores. O sistema de valores, segundo Robbins (2002), é considerado uma hierarquia baseada na classificação de valores de uma pessoa, de acordo com sua intensidade, ou seja, a relativa importância que as pessoas atribuem a valores como liberdade, prazer, auto-respeito, honestidade, obediência e justiça.

No entender de Tamayo, Mendes e Paz (2000), as pessoas, as organizações e as culturas são diferentes entre si, mas no que se refere a valores, o que realmente diferencia é a hierarquização desses valores, ou seja, há valores comuns em diversas culturas e organizações. Há o que o autor denomina de universalismo dos valores, sendo que a diferença entre uma cultura, região, grupo ou pessoa, é a importância que elas denominam a cada valor. A pressuposição dos colaboradores em hierarquizar os valores organizacionais remete ao fato

que eles são atores e não apenas meros expectadores da realidade vivenciada, dessa forma, enfatizando a ideologia de Marchiori (2006), de que a cultura organizacional é produzida pelas pessoas e são elas que criam significados e entendimentos, ditos como aceitáveis e verdadeiros.

A hierarquia dos valores ocorre no decorrer da vida, numa visão sistêmica. Os valores tendem a ser duradouros, mas a prioridade dada a cada um deles é moldada no decorrer das circunstâncias da vida, ditas como variáveis de influência na priorização desses valores. Autores como Tamayo, Mendes e Paz (2000) evidenciam uma adaptação da prioridade dos valores às circunstâncias, ou seja, pessoas em empregos de liberdade de escolha tendem a aumentar valores de autodeterminação em detrimento de valores de conformidade. A idade, educação, gênero e outras características dos indivíduos determinam em grande parte as circunstâncias de vida às quais elas serão expostas.

Tamayo e Porto (2005) enfatizam que a educação relaciona-se mais com a autodeterminação, isto é, quanto mais uma determinada pessoa vai a escola, mais experimenta a liberdade de ação, pensamento independente, questionamento de verdades e flexibilidade, enfraquecendo valores de conformidade e tradição. O hedonismo também se relaciona positivamente, pois se percebe que as pessoas com maior nível de escolaridade tendem a engajar atividades que satisfazem seus desejos. Em suma, a educação amplia horizontes mas não aumenta a preocupação com os outros. A idade também tem significativa relação com a mudança de valores, exemplo disso são os jovens que, na essência, desejam mudar valores de dependência para independência, ou seja, aumenta a autodeterminação e decresce a conformidade.

Existe ainda uma relação interessante entre a idade de adultos que geram mudanças de valores de acordo com três fontes: (i) faixa etária, (ii) envelhecimento físico e (iii) fases da vida. Os adultos enfatizam mais a segurança para com o trabalho e para com a família, e os idosos, maior ênfase a conformidade e segurança devido principalmente ao esgotamento físico. Em suma, a idade relaciona-se positivamente com segurança, tradição e conformidade, e negativamente, com hedonismo, estimulação e realização. Já a questão dos gêneros, os estudos evidenciam que as mulheres são mais apegadas e relacionadas aos outros e os homens mais individualistas. Ação está ligada ao homem e comunicação à mulher, ou seja, a mulher é mais relacional e expressiva enquanto o homem mais autônomo, instrumental e ativo. Relacionando com as dez teorias motivacionais, a mulher enfatiza mais a benevolência enquanto o homem mais o poder.

Para entender como se internaliza a hierarquização dos valores, é preciso retomar o conceito de contrato psicológico. Segundo França (2006, p. 11) “o contrato psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes”. Assim, os vínculos psicossociais têm sua origem nas necessidades individuais e coletivas (HANDY, 1978), servindo de base para assimilar os valores entendidos como aceitáveis ou verdadeiros. Considerando a ideologia dos autores, pode-se inferir, segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), que essas exigências atendem desde as necessidades básicas de sobrevivência do ser humano, ao bem estar da organização. Assim, tornar alinhado os valores organizacionais reais e desejáveis remete a ao fato de hierarquizar mais comumente os valores vistos e vivenciados, para harmonizar a buscar de objetivos e metas comuns.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem natureza descritiva, do tipo estudo de caso único, predominantemente quantitativo. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário denominado Inventário de Valores Organizacionais (IVO), validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000). A coleta de dados envolveu uma amostra de 57 profissionais da área administrativa de uma instituição de prestação de serviço-médico hospitalar localizada na região do Planalto Meridional do Rio Grande do Sul. A coleta ocorreu no mês de março de 2008.

Os planos de pesquisa podem ser agrupados em exploratórios, descritivos e causais. Este estudo caracteriza-se por ser de cunho descritivo, pelo fato que, segundo Trivinõs (2007), exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Tem como principal objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando mapear a distribuição de um fenômeno. Ainda, Gil (1994) menciona, que na pesquisa descritiva, “o principal objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômenos, ou então, o estabelecimento da relação entre variáveis”. O autor ainda enfatiza que uma das características mais significativas da pesquisa descritiva evidencia-se na utilização de questionários (GIL, 1994, p. 42).

A pesquisa caracteriza-se como estudo de caso único, pois, conforme Gil (1994), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamento. Yin (2005) afirma ainda que os estudos de casos sejam aplicados na tentativa de explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida

real, que são complexas demais para o tratamento por meio de estratégias experimentais, ou de levantamento de dados (*survey*).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o IVO (Inventário de Valores Organizacionais) validado por Tamayo, Mendez e Paz (2000), composto de 36 questões distribuídas de forma que preenchiam os seis construtos motivacionais, sendo eles: autonomia *versus* conservadorismo, Hierarquia *versus* Igualitarismo e Harmonia *versus* Domínio, demonstrado na Figura 1. Além desta distribuição, as respostas deveriam ser respondidas de forma que os colaboradores utilizassem sua percepção dos valores reais e desejáveis, ou seja, como eles estavam percebendo a realidade e como eles entendem que deveria ser a prática dos valores. O questionário compõe-se de uma escala de *Likert* (0 a 6 pontos), de nada importante, com classificação zero, à extremamente importante com, classificação seis. As questões ficaram divididas conforme apresenta o Quadro 1.

| Construtos dos valores organizacionais | Características do comportamento organizacional | Itens no Questionário |
|---|--|--|
| Conservadorismo (CO) | Enfatiza a interdição de comportamentos que possam ameaçar as normas e as tradições; A iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas porque a ênfase é dada às tradições e a conservação do <i>status quo</i> , aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado. | 02, 07, 08, 11, 16 |
| Autonomia (AU) | Valoriza tanto a autonomia intelectual, através da ênfase na autodeterminação (criatividade e curiosidade), quanto afetiva, através da prioridade dada a expressão da estimulação e do hedonismo (prazer e vida excitante), em seus trabalhadores, para perseguirem os seus próprios interesses. | 01, 03, 04, 05 |
| Hierarquia (HI) | Prioriza os valores de autoridade, poder social, influência, fiscalização e supervisão, como forma de garantir o comprometimento dos membros da empresa com a missão da mesma. | 09, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28 |
| Igualitarismo (IG) | Prioriza os valores da justiça social, da igualdade, da responsabilidade e da equidade; Estrutura com poucos níveis de autoridade; Gerenciamento do tipo participativo. | 06, 12, 13, 14, 15, 25, 26 |
| Domínio (DO) | Refere-se ao controle e exploração do ambiente físico e social para auto-afirmação da organização, a fim de satisfazer os interesses da organização e dominar o mercado; Assinalada tendência ao sucesso, mesmo às custas de dimensões ecológicas do meio ambiente. | 21, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36 |
| Harmonia (HA) | Predominam valores de proteção da natureza, de cooperação e de integração interorganizacional, que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações. | 29, 30 |

Quadro 1 – Características do Comportamento Organizacional conforme os Valores Organizacionais

Fonte: Elaborado a partir de Tamayo, Mendes e Paz (2000)

4. Resultados

Os resultados obtidos sobre os valores organizacionais reais e desejáveis são antecedidos pela explanação do perfil predominante da amostra, visto que, compreender as características dos entrevistados, fortalece o entendimento dos resultados e da relação das variáveis mensuradas. A análise do perfil demográfico dos entrevistados evidencia a predominância de uma amostra adulta (42,1%), do sexo feminino (77,2%). No que se refere à escolaridade, prevaleceu o nível médio (29,8%), também denominado segundo grau, porém verifica-se que a soma do nível de educação técnica, superior e de especialização, ultrapassam a média anterior (45,6%), podendo-se inferir que os colaboradores possuem um elevado nível de escolaridade. O estado civil de maior índice (54,4%) encontra-se entre os entrevistados casados, ou ainda denominado, relação estável. O tempo de serviço verifica-se com maior média entre cinco anos de empresa (36,80%), porém, a soma do tempo de empresa dos colaboradores admitidos acima de cinco anos (43,9%) merece destaque. A renda familiar predominante (49,1%) atinge o patamar de três a dez salários mínimos.

Em relação a análise dos dados do Inventário dos Valores Organizacionais, foi investigado no primeiro momento a análise estatística que evidencia a percepção do compartilhamento dos valores reais e desejáveis, pela análise descritiva da média e do desvio padrão de cada variável e construto, respectivamente. O Quadro 2 apresenta os resultados.

| Grupo | Questões | Média R | Desvio R | Média D | Desvio D |
|--------------------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| (AU) | 01 - Capacidade de inovar na organização | 3,98 | 1,52 | 5,42 | 0,80 |
| | 03 - Introdução de novidades no trabalho | 3,79 | 1,51 | 5,25 | 0,93 |
| | 04 - Abertura para sugestões e opiniões | 3,96 | 1,86 | 5,49 | 0,89 |
| | 05 - Busca de informação e novidades | 3,98 | 1,66 | 5,37 | 0,96 |
| | Média geral Autonomia | 3,93 | 1,64 | 5,38 | 0,89 |
| (CO) | 02 - Capacidade de realizar tarefas sem necessidade de supervisão constante | 4,42 | 1,28 | 5,35 | 0,99 |
| | 07 - Fidelidade e organização | 4,00 | 1,59 | 5,58 | 0,84 |
| | 08 - Integridade de pessoas e bens | 4,14 | 1,38 | 5,42 | 1,00 |
| | 11 - Clima de ajuda mútua | 3,61 | 1,51 | 5,61 | 0,90 |
| | 16 - Clima de amistoso entre empregados | 3,30 | 1,86 | 5,49 | 0,95 |
| | Média geral Conservadorismo | 3,89 | 1,52 | 5,49 | 0,94 |
| (HI) | 09 - Preservação dos costumes da organização | 4,21 | 1,45 | 5,16 | 1,00 |
| | 10 - Tradição de respeito às ordens | 4,56 | 1,36 | 5,49 | 0,89 |
| | 17 - Respeito às pessoas com cargos de chefia | 4,61 | 1,39 | 5,53 | 0,73 |
| | 18 - Respeitar regras e normas da organização | 4,63 | 1,29 | 5,49 | 0,89 |
| | 19 - Controle do serviço executado | 4,30 | 1,59 | 5,26 | 1,08 |
| | 20 - Respeito aos níveis de autoridade | 4,70 | 1,38 | 5,32 | 1,02 |
| | 22 - Preocupação com horários e compromissos | 4,91 | 1,34 | 5,53 | 0,89 |
| | 24 - Acompanhamento e avaliação das tarefas | 3,86 | 1,61 | 5,11 | 1,11 |
| | 27 - Utilização de recursos sem danos ambientais | 4,58 | 1,36 | 5,47 | 0,95 |
| 28 - Proteção ao meio ambiente | 4,04 | 1,91 | 5,65 | 0,81 | |

Continua...

Continuação...

| Grupo | Questões | Média R | Desvio R | Média D | Desvio D |
|-------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Média geral Hierarquia | 4,44 | 1,47 | 5,40 | 0,94 |
| (IG) | 06 - Continuidade de políticas e projetos | 3,84 | 1,63 | 5,32 | 0,98 |
| | 12 - Distribuição do poder pelos níveis | 3,58 | 1,67 | 4,96 | 1,36 |
| | 13 - Tratamento proporcional a mérito | 3,09 | 1,79 | 5,46 | 0,91 |
| | 14 - Oportunidades iguais para os funcionários | 2,89 | 1,87 | 5,54 | 0,87 |
| | 15 - Imparcialidade nas decisões administrativas | 3,19 | 1,59 | 5,32 | 0,97 |
| | 25 - Relacionamento interorganizacional adequado | 3,81 | 1,60 | 5,11 | 1,05 |
| | 26 - Complementaridade de papéis entre organizações | 3,79 | 1,64 | 5,00 | 1,30 |
| | Média geral Igualitarismo | 3,46 | 1,68 | 5,24 | 1,06 |
| (DO) | 21 - Capacidade de influenciar pessoas na organização | 4,09 | 1,44 | 5,05 | 1,20 |
| | 23 - Dificuldade de alterar regras, normas e comportamento na organização | 3,63 | 1,26 | 4,35 | 1,79 |
| | 31 - Busca de melhor posição no mercado | 4,82 | 1,62 | 5,68 | 0,71 |
| | 32 - Conquista de clientes | 4,96 | 1,28 | 5,58 | 0,94 |
| | 33 - Manutenção da superioridade no mercado | 4,26 | 1,55 | 5,37 | 0,96 |
| | 34 - Preocupação com a produção e serviços | 5,07 | 1,29 | 5,47 | 0,91 |
| | 35 - Êxitos nos empreendimentos organizacionais | 4,39 | 1,29 | 5,33 | 0,99 |
| | 35 - Agir de forma arrojada em relação as outras empresas. | 4,60 | 1,45 | 5,09 | 1,24 |
| | Média geral Domínio | 4,48 | 1,40 | 5,24 | 1,09 |
| (HA) | 29 - Intercâmbio com outras organizações | 3,35 | 1,75 | 5,25 | 1,01 |
| | 30 - Atuação conjunta com outras empresas | 3,74 | 1,34 | 5,05 | 1,11 |
| | Média geral Harmonia | 3,54 | 1,55 | 5,15 | 1,06 |

Quadro 2 – Média e desvio padrão das variáveis e construtos motivacionais reais (R) e desejáveis (D)
Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 2 revela que o desvio padrão dos valores organizacionais reais, em relação ao desvio padrão dos valores organizacionais desejáveis, são maiores e assim, infere-se que os valores praticados são menos compartilhados que os valores desejáveis. Ou ainda, que o indivíduo tem maior afinidade, consoante os valores desejáveis e percebe os valores reais ou praticados com menor equidade de percepção. Além disso, pode-se dizer que as pessoas desejam que determinados valores sejam enfatizados, mas percebem que na prática eles não estão sendo trabalhados. Essa disparidade, entre desejável e o real, demonstra que há insatisfação no grupo, diante das práticas organizacionais. A diferença entre a média geral dos construtos reais e desejáveis de harmonia (1,61), igualitarismo (1,78) e conservadorismo (1,60) evidenciaram as maiores divergências. Corroborando com a primeira análise do perfil predominante da amostra da pesquisa, ou seja, a predominância de mulheres faz com que a harmonia e o igualitarismo no grupo sejam mais almejados. E, o destaque do perfil de entrevistados com união estável, faz com que o conservadorismo seja mais desejado, no intuito de manter o equilíbrio das normas e procedimentos que já estão sendo praticados, mantendo-se a tradição e as regras da organização e, assim, garantindo o *status quo*.

A seguir, no Quadro 3 e, posteriormente, no Quadro 4, há a análise da consistência interna dos construtos motivacionais Reais e Desejáveis, através do índice do *Alfa de Crombach*. A avaliação da confiabilidade dos construtos, segundo Hair et al. (2005), recomendam que a consistência interna, para que seja considerada satisfatória, deve possuir os valores iguais ou superiores a 0,6.

| Valores Organizacionais Reais | Variáveis Originais | Alfa Inicial | Variáveis Excluídas | Alfa Final |
|--------------------------------------|--|---------------------|----------------------------|-------------------|
| Autonomia (AU) | 01, 03, 04, 05 | 0,40 | 04, 05 | 0,54 |
| Conservadorismo (CO) | 02, 07, 08, 11, 16 | 0,61 | - | 0,61 |
| Hierarquia (HI) | 09, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28 | 0,85 | - | 0,85 |
| Igualitarismo (IG) | 06, 12, 13, 14, 15, 25, 26 | 0,84 | - | 0,84 |
| Domínio (DO) | 21, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36 | 0,86 | - | 0,86 |
| Harmonia (HA) | 29, 30 | 0,81 | - | 0,81 |

Quadro 3 – *Alfas de Cronbach* iniciais e finais dos construtos dos Valores Organizacionais Reais
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando as dimensões reais, demonstra-se que o construto motivacional que possui características relacionadas a autonomia, foi descartado pela pesquisa, pois o índice encontrado, mesmo após deletar as variáveis para ajustar o *Alfa de Crombach*, não foi satisfatória, conforme a teoria. Os demais construtos relatados no Quadro 3 obtiveram índice aceitável, conforme a teoria, dessa forma, pode-se inferir que as variáveis que compõe cada dimensão validada tem características similares e correspondem a cada fator relacionado. Após ser analisada a consistência interna dos construtos reais, partiu-se para a análise consistência interna dos construtos motivacionais desejáveis, conforme Quadro 4.

| Valores Desejáveis | Organizacionais | Variáveis Originais | Alfa Inicial | Variáveis Excluídas | Alfa Final |
|---------------------------|------------------------|--|---------------------|----------------------------|-------------------|
| Autonomia (AU) | | 01, 03, 04, 05 | 0,61 | - | 0,61 |
| Conservadorismo (CO) | | 02, 07, 08, 11, 16 | 0,59 | 16 | 0,66 |
| Hierarquia (HI) | | 09, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28 | 0,91 | - | 0,91 |
| Igualitarismo (IG) | | 06, 12, 13, 14, 15, 25, 26 | 0,80 | - | 0,80 |
| Domínio (DO) | | 21, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36 | 0,82 | - | 0,82 |
| Harmonia (HA) | | 29, 30 | 0,84 | - | 0,84 |

Quadro 4 – Média e desvio padrão das variáveis e construtos motivacionais
Fonte: Dados da pesquisa

Já para as dimensões desejáveis, a pesquisa relata que o segundo construto precisou ser ajustado para ser validado e, assim, retirou-se a variável (16), que corresponde ao clima amistoso entre os empregados, posteriormente encontrando-se índice de consistência interna satisfatório com a teoria. Após os ajustes do *Alfa de Crombach* da dimensão real e da dimensão desejável, cabe destacar que o primeiro grupo motivacional real (Autonomia) não será analisado, pois, estatisticamente não possui consistência interna de acordo com Hair et al.

(2005). Porém, à nível desejável, é possível relatar que o construto autonomia tem relevância estatística, ou seja, pode-se inferir que as médias e relações com as demais variáveis tem consistência pra relatar resultados.

Logo após a validação dos grupos motivacionais, partiu-se para a abordagem da análise da validação das médias entre os valores reais e desejáveis, através do Teste T pareado (usado para amostras iguais em momentos diferentes). Foram realizados testes de diferenças de média para os fatores do IVO, visando identificar discrepâncias relacionadas aos valores reais e desejáveis. Através do Teste T, verificou-se, com 95% de confiança, que, em média, todos os construtos apresentaram diferença significativa, conforme revela o Quadro 5.

| Construtos dos Valores Organizacionais | Valores Organizacionais Reais | | Valores Organizacionais Desejáveis | | Teste T | |
|--|-------------------------------|--------|------------------------------------|--------|---------|------|
| | Média | Desvio | Média | Desvio | Valor | Sig. |
| Conservadorismo | 3,89 | 1,52 | 5,49 | 0,94 | -1,44 | 0,00 |
| Hierarquia | 4,44 | 1,47 | 5,40 | 0,94 | - 0,95 | 0,00 |
| Igualitarismo | 3,46 | 1,68 | 5,24 | 1,06 | - 1,78 | 0,00 |
| Domínio | 4,48 | 1,40 | 5,24 | 1,09 | - 0,76 | 0,00 |
| Harmonia | 3,54 | 1,55 | 5,15 | 1,06 | - 1,60 | 0,00 |

Quadro 5 – Valores do Teste T e significância das diferenças de média entre construtos reais e desejáveis
Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 5 demonstra que as médias entre os construtos motivacionais reais e desejáveis possuem diferenças significativas. Desta forma, os resultados das relações entre os grupos reais e desejáveis são distintos entre si, verificando-se que as médias dos construtos desejáveis são maiores que os construtos reais. Pode-se relacionar o resultado às teorias motivacionais de que todas as pessoas almejam alcançar as suas necessidades e, paralelamente, sempre percebem, em menor, índice, a obtenção ou satisfação destas respectivas necessidades ou desejos (SILVA; RODRIGUES, 2007).

5. CONCLUSÕES FINAIS

Primeiramente, analisando o perfil que se destacou no resultado da pesquisa, pode-se demonstrar que, de acordo com o embasamento teórico referenciado, alguns aspectos comuns aos entrevistados poderão ser encontrados na análise da relação dos valores organizacionais reais e desejáveis. Esperava-se encontrar, devido à predominância do gênero feminino, maior preocupação ao grupo em detrimento do individualismo. A população madura sugere, segundo estudos já evidenciados na área de valores, que há uma preocupação com o grupo, com a natureza e com a tolerância. O tempo de empresa enfatiza o enraizamento dos valores organizacionais reais, vistos que a cultura influencia e molda o comportamento

organizacional. E, do estado civil predominante, pode-se inferir a busca pela estabilidade, visto que o matrimônio gera maiores responsabilidades. Assim, valores organizacionais relativos a igualitarismo e conservadorismo tendem ser os mais enfatizados devido ao perfil da amostra estudada.

Das dimensões reais, os resultados demonstraram que o construto conservadorismo é o único que possui relação com todas as dimensões (Hierarquia, Igualitarismo, Harmonia e Domínio). Em média, evidenciou-se relação positiva e moderada. Dessa forma, este resultado vai ao encontro parcial do que se esperava, conforme o perfil predominante e a teoria sobre valores, relatada no referencial. O Conservadorismo tem relação com todas as dimensões, em média, o perfil que destacou-se na amostra, é composto por indivíduos com tempo de empresa elevado (43,9% acima de cinco anos) e estado civil estável (54,4% casados). Segundo Tamayo (2005) essas características da amostra, levam os indivíduos a almejar a dimensão que preza pela tradição e a conservação das práticas já conhecidas e testadas pela organização, com intuito de manter a estabilidade e segurança dos colaboradores e da própria organização. A maior média encontrada entre as dimensões reais foi justamente para o conservadorismo. Entende-se que, devido ao perfil predominante da amostra, evidenciar características que almejam este tipo de construto, e aliando o alto resultado da média geral, seja um pressuposto da relação com as demais dimensões. Dessa forma, os entrevistados, em média, percebem que conservar as práticas já conhecidas e testadas, no passado, pela empresa, vem a ser o principal valor organizacional enfatizado e trabalhado pela organização.

Das dimensões desejáveis, somente o construto de Igualitarismo demonstrou estatisticamente relação com três dimensões (Hierarquia, Harmonia e Conservadorismo). A relação, em média, foi positiva e moderada entre todos os construtos. Esta dimensão prioriza os valores de igualdade e cooperação (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000), corroborando com o resultado esperado pela pesquisa, devido ao outro fato predominante do perfil da amostra (adultos 42,10% e sexo feminino 77,20%). Estudos anteriores (TAMAYO e PORTO, 2005) relataram que, quanto mais velho for o indivíduo, mais preocupação com grupo e a natureza ele demonstra, e ainda tende a priorizar valores de tolerância. Outra fato destacado no perfil foi a predominância do gênero feminino.

As mulheres, em média, tendem a desenvolver atitudes em benefício do coletivo, e assim, em detrimento do individualismo. Os resultados encontrados, corroboram com a teoria, e pode-se inferir-se a razão pela qual este construto (Igualitarismo) obteve relação com a maioria dos construtos desejáveis. Este resultado demonstra que os entrevistados, em média,

desejam que o ambiente organizacional tenha mais atitudes e práticas que levem a priorização do cooperativismo. Por ser um construto desejável, evidencia-se que este domínio está sendo pouco realizado na prática.

Ao correlacionar os construtos reais com os desejáveis, dois resultados foram encontrados: primeiro, o construto Domínio (real) demonstrou relação com uma dimensão desejável (Igualitarismo). Este construto real (domínio) caracteriza-se pela busca dos interesses da empresa através da dominação do mercado em que ela está inserida. De acordo com os resultados obtidos, o desejo de um ambiente com priorização de valores de justiça e igualdade (Igualdade) tem relação direta e moderada com a busca da competitividade e controle do ambiente social (Domínio). A segunda observação, diz respeito ao construto Conservadorismo (real), que resultou na relação positiva e moderada, em média, com todas as demais dimensões desejáveis (Hierarquia, Igualitarismo, Domínio, Harmonia e Conservadorismo). Ou seja, os entrevistados percebem que a organização prioriza os valores que primam pelas normas e tradições, em detrimento do desenvolvimento da criatividade e iniciativa (Conservadorismo), e os resultados evidenciam que este fato praticado, tem relação com todos os demais construtos, inclusive ele próprio na visão desejável.

Duas considerações podem ser levantadas por meio dos resultados obtidos. Por um lado, a busca da auto-afirmação da empresa no mercado é relacionada com o desejo dos colaboradores em trabalhar num ambiente que priorize a igualdade e o cooperativismo. Ou seja, o ambiente que priorize valores de justiça social tende a se relacionar positivamente com a busca do sucesso do mercado no qual está inserida a organização.

Já a percepção real do que está sendo praticado em relação às práticas internas de preservação das normas e costumes (Conservadorismo), tem relação com as dimensões desejáveis que dizem respeito a distribuição hierárquica dos recursos e dos papéis sociais na organização (Hierarquia), com a estrutura igualitária que se expressa pela preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral (Igualitarismo), com a tentativa de afirmação da assertiva da empresa, com o domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação (Domínio), dos valores como proteção da natureza, cooperação e integração inter-organizacional, que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações (Harmonia) e com o próprio construto de conservadorismo desejável. Dessa forma, a preservação das normas e costumes, pelas práticas da organização, está relacionada aos desejos dos empregados, pela forma como eles almejam que seja estruturada hierarquicamente a empresa, pela forma como a organização desenvolve

a competitividade no âmbito social e pelo modo como ela pratica o relacionamento com a sociedade e com as demais instituições de seu segmento.

REFERENCIAS

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. **Desenvolvimento organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAIR, J.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

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

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P.; SAUTER, S. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, W.; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. **Estrutura motivacional dos valores humanos**. Psicologia: teoria e pesquisa, v. 9, n. 2, p. 329-348, 1993.

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

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

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo:Atlas, 2007.

VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, v. 42, n. 1, p. 64-78, jan/mar., 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.