



Universidade Potiguar - UnP
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Profissional em Administração - MPA

KEINA CRISTINA SANTOS SOUSA E SILVA

**UM ESTUDO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

NATAL/RN
2011

KEINA CRISTINA SANTOS SOUSA E SILVA

**UM ESTUDO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Strictu Sensu* em Administração da Universidade Potiguar, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração de Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Prof.^a Nilda Maria de Clodoaldo P. Guerra Leone, Dra.

NATAL/RN
2011

S586e Silva, Keina Cristina Santos Sousa e.

Um Estudo dos valores organizacionais a partir da percepção dos servidores públicos de uma instituição de ensino superior. / Keina Cristina Santos Sousa e Silva. -- Natal, 2011.

88f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Bibliografia: f.80-84.

1.Valores organizacionais - Dissertação. 2.Serviço público. 3.Percepção. 4.IVO. I.Título.

CDU: 658.3(043.3)

KEINA CRISTINA SANTOS SOUSA E SILVA

**UM ESTUDO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS A PARTIR DA
PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Strictu Sensu* em Administração da Universidade Potiguar, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração de Gestão Estratégica de Pessoas.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Nilda Maria de Clodoaldo P. Guerra Leone, PhD.
Orientadora
Universidade Potiguar - UnP

Prof^a. Fernanda Fernandes Gurgel, Dra.
Examinadora
Universidade Potiguar - UnP

Prof^a. Jomária Mata de Lima Alloufa, Dra.
Membro Externo Examinador
Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Marinésio e Maristela,
exemplo de uma vida moldada no amor, caráter e honestidade.

AGRADECIMENTOS

Ao Reis dos reis, Senhor dos senhores, criador dos céus e da terra, o qual era rico e se fez pobre, se apresentando aos homens como o maior e mais humilde de todos os mestres, Jesus Cristo, salvador e consumidor da minha fé, por guiar meus passos a cada dia, permitindo a realização de mais um empreendimento acadêmico, profissional e pessoal.

Aos Meus amados pais (Marinésio e Maristela) e meus queridos irmãos (Kalina e André), por juntos constituirmos uma família unida, moldada nos mais belos e raros valores.

Ao Meu esposo, Max Fernando, por sempre ter acreditado em mim e incentivado mais este passo na minha vida. Te amo!

Às Minhas sogras Laís Torquato e Aldenir Laurinda, por terem me recebido tão bem durante os dias que fiquei na cidade de Natal.

À Professora Dra. Nilda Leone, que apesar da distância terrestre sempre esteve disponível, sou grata pelas discussões teóricas, que em todo decorrer do Mestrado possibilitaram o amadurecimento e o desenvolvimento deste trabalho. Deus lhe abençoe.

À Professora examinadora, prof. Dra. Fernanda Fernandes Gurgel pela rica contribuição feita através das colocações apresentadas no processo de Qualificação do projeto e da dissertação.

À Professora Dra. Jomária Mata de Lima Alloufa, que prontamente atendeu o convite para participar desta Banca, tornando contribuições durante a fase final desta pesquisa.

Ao Professor Dr. Rodrigo Leone, pela sua disponibilidade quando eu precisava tirar minhas dúvidas iniciais na parte estatística.

À Professora Dra. Tereza de Souza, pela dedicação demonstrada à frente do Programa de Pós-Graduação da UnP.

Às Professoras que convivi no Mestrado, Lydia Brito e Patrícia Wheber, as quais ao ministrarem suas disciplinas, deixaram de uma forma ou de outra, aprendizados significativos na minha vida.

À Nadja, pelo atendimento prestado na secretária do curso.

À Universidade Federal Rural do Semi-Árido, nas pessoas do Magnífico Reitor, prof. Dr. Josivan Barbosa de Meneses e da Pró-Reitora de Recursos Humanos, prof. Alvanete Pereira, pelo apoio em minha trajetória profissional na Universidade e liberação para minha participação neste mestrado, bem como a todos os professores e técnico-administrativos que contribuíram na aplicação do questionário.

À Colega de profissão e amiga, a bibliotecária Marilene Araújo, por ter me auxiliado durante os dias que necessitei ausentar-me do trabalho para assistir as aulas.

E aos Colegas que conquistei no decorrer do curso: Glória, Bianca (companheira de inesquecíveis histórias de viagem), Bruni, Josicleide e Emília, com estes compartilhei maravilhosos momentos de trabalho em equipe, notificando um agradecimento especial a Gloria (este Mestrado nos proporcionou uma troca de conhecimentos riquíssimos academicamente e pessoalmente, além de agradáveis e construtivas conversas, sem esquecer das suas prestativas caronas).

Muito obrigada.

Que alegria, diz a Eternidade,
Ver o filho de minha esperança apaixonar-se pela pesquisa,
Pois em sua mente coloquei inúmeros de meus sonhos
E gostaria tanto que se tornassem realidade

A Pesquisa, começou a explicar a Eternidade,
É antes de qualquer coisa,
O gesto do jovem camponês que se vai,
Revolvendo a pedra dos campos,
Descobrimo lesmas e gafanhotos
Ou milhares de formigas atarefadas [...]

Também é o olhar para o passado,
Para encontrar nos antigos
Alguns grãos de sabedoria
Capazes de germinar no coração dos homens de amanhã [...]

A pesquisa é a surpresa,
A cada descoberta,
De se ver recuar as fronteiras do desconhecido,
Como se a natureza, cheia de mistérios,
Procurasse fugir de seu descobridor

A Pesquisa, diz finalmente a Eternidade,
É o trabalho do jardineiro que quer se tornar,
No jardim de minha criação, o parceiro de minhas esperanças.

Gérard-B. Martin
(*Jornal da Universidade Laval, 1994*)

RESUMO

Os valores são princípios nos quais se baseiam as percepções. Nos últimos anos às pesquisas na área de comportamento organizacional tem crescido no que se refere aos valores que orientam as ações organizacionais. O estudo investiga as relações existentes entre os valores que guiam a vida da organização e a percepção dos seus indivíduos, tendo como objetivo detectar a percepção dos servidores da Universidade Federal Rural do Semi-Árido(UFERSA), em relação aos valores organizacionais, considerando o real e o desejável. Apresenta-se como uma pesquisa do tipo descritiva, que se utiliza da aplicação de questionários para coleta de dados. A amostra foi do tipo estratificada e contou com a participação de 225 servidores, entre técnico- administrativos e docentes, com nível de confiança de 95%. Como instrumento de pesquisa foi utilizado o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), validado no Brasil por Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), que utiliza dimensões baseadas na autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia. Os dados recolhidos foram analisados estatisticamente e em conformidade com a discussão teórica, sendo apresentados através de tabelas e demonstrados por gráficos. Os resultados mostram que entre os valores organizacionais identificados na primeira dimensão, a autonomia é mais percebida pelos técnico-administrativos e o conservadorismo pelos docentes, havendo congruência de ambos na percepção do desejável para o conservadorismo. Na segunda dimensão, a hierarquia é perceptível no real por ambas as categorias e o desejável é para que seja mantida entre os técnico-administrativos, já entre os docentes o desejável foi para o Igualitarismo. Na terceira dimensão existe uma percepção de ambas as categorias para Harmonia, sendo mantida esta congruência no desejável. Apesar de serem encontradas associações positivas entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões, não foram consideradas de magnitude forte, o que implica em dizer que não existe associação significativa entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões da pesquisa. Os resultados do estudo posicionam a UFERSA quanto aos valores organizacionais percebidos pelos seus servidores e oferece abertura para novas pesquisas.

Palavras-chave: Valores organizacionais. Serviço Público. Percepção. Inventário dos Valores Organizacionais.

ABSTRACT

Values are principles which are based on perceptions. In recent years the research in organizational behavior has grown in relation to the values that guide organizational actions. The study investigates the relationship between the values that guide the life of the organization and their perception of individuals, aiming to detect the perception of servers Federal Rural University of the Semi-Arid (UFERSA) in relation to organizational values, considering the real and desirable. It is presented as a descriptive type research, which uses the questionnaires for data collection. The sample design was stratified, with the participation of 225 servers, including technical and administrative staff, with a confidence level of 95%. As a research tool was used the Inventory of Organizational Values (IVO), validated in Brazil by Tamayo, Mendes and Da Paz (2000), using dimensions based on autonomy, conservatism, hierarchy and in accordance with the theoretical discussion and are presented in tables and charts displayed by. The results show that between organizational values identified in the first dimension, the more autonomy is perceived by technical-administrative and conservatism by teachers, there is congruence in the perception of both desirable for conservatism. In the second dimension, the hierarchy is apparet in both categories for real and desirable is to be maintained between the technical and administrative staff, already among the teachers was desirable to Egalitarianism. In the third dimension there is a perception in both categories for Harmony and maintained this consistency in desirable. Although they found positive associations between sociodemographic variables and the dimensions were not considered strong magnitude, which implies that there is no significant association between the sociodemographic variables and dimensions of the research. The result of the study UFERSA position regarding organizational values perceived by their servers and provides openness to new research.

Keywords: Organizational values. Public service. Perception. Inventory of Organizational Values.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Distribuição dos servidores quanto à categoria.....	63
Tabela 02 - Perfil dos servidores quanto ao gênero.....	64
Tabela 03 - Perfil dos servidores quanto à faixa etária.....	64
Tabela 04 - Perfil dos servidores quanto a escolaridade.....	65
Tabela 05 - Perfil dos servidores quanto ao tempo de serviço.....	66
Tabela 06 - Percepção dos servidores na Dimensão Autonomia e Conservadorismo.....	68
Tabela 07 - Percepção dos servidores na Dimensão Hierarquia e Igualitarismo.....	69
Tabela 08 - Percepção dos servidores na Dimensão Domínio e Harmonia.....	71
Tabela 09 - Relação entre as dimensões percebidas como real e o Gênero.....	75
Tabela 10 - Associação entre as Dimensões percebidas como real e a Faixa etária x Escolaridade x Tempo de serviço.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Valores terminais e instrumentais.....	27
Quadro 02 - Tipologia dos valores humanos básicos Schwartz.....	28
Quadro 03 - Descrição dos tipos motivacionais de Schwartz.....	31
Quadro 04 – Agrupamento dos valores por pólos.....	42
Quadro 05 – Artigos publicados no Brasil.....	53
Quadro 06 – Universo x amostra.....	55
Quadro 07 – Guia para apuração dos resultados do IVO.....	57
Quadro 08 – Objetivos <i>versus</i> Técnicas estatísticas.....	59
Quadro 09 – Síntese geral de predominância das características sociodemográficas	66
Quadro 10 – Resumo da percepção das dimensões pelos servidores.....	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Internalização dos valores.....	25
Figura 02 – Dimensões bipolares básicas da estrutura motivacional de valores.....	32
Figura 03 - Estrutura teórica dos valores organizacionais.....	40

LISTA DE SIGLAS

CONSEPE	- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	- Conselho Universitário
ESAM	- Escola Superior de Agricultura de Mossoró
EVO	- Escala de Valores Organizacionais
IVO	- Inventário de Valores Organizacionais
PROAC	- Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários
PROEX	- Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD	- Pró-Reitoria de Graduação
PROPPG	- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAD	- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração
PRORH	- Pró-Reitoria de Recursos Humanos
VHB	- Valores Humanos Básicos
UFERSA	- Universidade Federal Rural do Semi-Árido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	16
1.2 QUESTÕES DA PESQUISA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
1.4 JUSTIFICATIVA.....	19
1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 VALORES: EVOLUÇÃO E CONCEITOS.....	22
2.2 A TEORIA DOS VALORES HUMANOS.....	25
2.2.1 Valores individuais.....	29
2.2.2 Valores organizacionais.....	33
2.2.2.1 <i>Principais abordagens dos valores organizacionais.....</i>	35
2.2.2.2 <i>O Modelo de Tamayo, Mendes e Da Paz.....</i>	37
2.3 O PROCESSO DE PERCEÇÃO.....	42
2.3.1 A Percepção dos indivíduos diante dos valores organizacionais.....	43
2.4 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO.....	45
2.5 ESTUDOS REFERENTES AO TEMA NO BRASIL.....	47
3 METODOLOGIA.....	54
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	54
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	55
3.3 COLETA DE DADOS.....	56
3.4 VARIÁVEIS.....	57
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	58
4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA.....	60
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	63
5.1 DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS.....	63
5.2 VALORES ORGANIZACIONAIS PERCEBIDOS COMO REAL E DESEJÁVEL.....	66
5.2.1 Dimensão Autonomia e Conservadorismo.....	67
5.2.2 Dimensão Hierarquia e Igualitarismo.....	69
5.2.3 Dimensão Domínio e Harmonia.....	70
5.3 ASSOCIAÇÃO ENTRE OS VALORES ORGANIZACIONAIS PRATICADOS (REAL) E AS CARACTERÍSTICAS SÓCIODEMOGRÁFICAS DOS RESPONDENTES.....	75
6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	78
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE.....	85

1 INTRODUÇÃO

O estudo do comportamento organizacional veio favorecer o entendimento de vários fenômenos que acontecem nas organizações, fazendo com que os valores humanos passem a ser compreendidos e acompanhados no ambiente organizacional.

Neste âmbito, os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores, pois eles determinam e orientam o funcionamento da organização. Os papéis definem e prescrevem formas de comportamento, os quais estão associados a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências e os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas. (KATZ; KAHN, 1978).

No Brasil, os trabalhos sobre valores organizacionais se iniciaram na década de 90, logo após o auge dos estudos voltados para cultura organizacional, que aparece definida pelos valores compartilhados pelas pessoas em um grupo, compartilhando do entendimento de Tamayo (2000) quando afirma que, os valores constituam o núcleo de uma cultura organizacional.

Os valores organizacionais são importantes porque favorecem um senso de direção comum entre os membros de uma organização, servindo, assim, de referência para os comportamentos do dia-a-dia. Eles possuem funções importantes junto às organizações, entre estas a de criar modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento da mesma (evitando o máximo de percepções diferentes entre os indivíduos) e o de auxiliar na construção de uma identidade social na organização.

Considerando as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) como um sistema aberto, que de acordo com Morgan (2000) necessita de determinados cuidados administrativos para se adaptarem as circunstâncias ambientais, e que, como um sistema organizacional aberto se insere num desenho social, político, econômico e cultural, o que leva a organização a se amoldar, o estudo dos valores organizacionais merece destaque em razão de sua capacidade de prever os fenômenos de natureza micro e macro-organizacional, podendo exercer impacto em diversas atitudes e comportamentos manifestos no contexto do trabalho, bem como nas práticas, políticas e estruturas organizacionais.

Assim, o trabalho discorre sobre aspectos históricos e conceituais voltados para o tema de estudo, se propondo a oferecer informações e resultados que ofereça contribuições através da pesquisa.

Espera-se que o estudo venha contribuir com a ampliação na capacidade de prognóstico da organização e seus indivíduos, ajudando a mesma no entendimento sobre o comportamento organizacional de seus membros para com seus objetivos em comum, bem como o fornecimento de contribuições aplicáveis que possam auxiliar a organização estudada.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As transformações são observadas em todos os segmentos da sociedade, e na maioria das vezes, surgem exigindo novas posturas das organizações.

Diante deste cenário, as organizações tem procurado estabelecer e alcançar objetivos que nascem de atitudes que levam a desafios que surgem de fenômenos globalizados, e compreender como esses fenômenos interferem na vida da organização e dos indivíduos que atuam na mesma é primordial para o sucesso desta.

Considerando que, as universidades públicas federais estão inseridas neste contexto, e que como organização se insere numa configuração social, política, econômica e cultural, que deve estar aberta às mudanças, entende-se que, o desempenho profissional e o comportamento dos membros da organização são então resultados de fatores externos e internos.

Ao enfrentar as pressões tecnológicas, econômicas, sociais e políticas e os efeitos da globalização com suas tensões, torna-se necessário para a universidade desenvolver estruturas de sobrevivência a esse meio tão incerto e transformador. Neste contexto, o entendimento [...] dos valores pelos membros da organização, torna-se importante para que se perceba como ela se portará diante da necessidade de mudanças que garantam a sua sobrevivência. (VIEIRA, 2004, p.22)

São os valores organizacionais que orientam o funcionamento da organização e guiam o comportamento dos seus membros, influenciando na forma de pensar e agir, eles irão guiar as relações das organizações e seus membros, sendo compartilhados pelos mesmos.

Estudar valores organizacionais é pesquisar sobre a identidade coletiva de um grupo de pessoas que estão trabalhando em torno de idéias comuns, que de acordo com Tamayo (2008, p.310) eles “só existem efetivamente na mente dos seus membros [...], cada um dos trabalhadores constitui um ponto fundamental para que os valores da organização sejam efetivos”.

As organizações possuem seus valores, os quais são socializados no ambiente de trabalho e em conformidade com as características de sua estrutura organizacional, é através deles que a organização irá expressar suas metas.

Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), propõe o estudo de valores através de dimensões bipolares, que tem como embasamento valores que estão voltados para autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia, buscando analisar a percepção dos servidores quanto aos valores organizacionais percebidos como reais e desejáveis.

É nesta linha de pesquisa e considerando a possível diversidade de valores, que o estudo pretende por meio da percepção dos servidores do setor público, responder ao problema idealizado: *Existe discrepância sobre a percepção dos valores organizacionais que norteiam os servidores da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) quanto o que consideram real e desejável?*

1.2 QUESTÕES DA PESQUISA

Conforme Vergara (2007), as questões de pesquisa referem-se a pontos respondidos no estudo e que servirão como base para o desenvolvimento da pesquisa.

Portanto, partindo da idéia de que diferentes valores orientam e guiam o comportamento dos membros da organização, que surgiu o interesse no estudo da percepção dos valores organizacionais que norteiam os servidores da UFERSA.

Diante disto, apresentam-se as seguintes questões da pesquisa:

- Quais as características sóciodemográficas dos indivíduos?
- Como são percebidos os valores organizacionais reais e desejáveis pelos membros da Instituição?
- Existe associação quanto à percepção dos valores organizacionais praticados e as características sociodemográficas?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Investigar a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos, em relação aos valores organizacionais que norteiam os membros da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

1.3.2 Objetivos específicos

- Retratar os indivíduos segundo suas características sóciodemográficas;
- Identificar os valores organizacionais percebidos como real e desejável, conforme as dimensões bipolares de Tamayo, Mendes e Paz (2000);
- Averiguar a existência de associação entre as dimensões dos valores organizacionais praticados e as características sociodemográficas dos respondentes.

1.4 JUSTIFICATIVA

No estudo do comportamento organizacional, os valores organizacionais tem se mostrado de grande relevância, tanto diante da realização de pesquisas quanto de diagnósticos e análises de gestão organizacional. Em conformidade com Deal e Kennedy (1988, apud TAMAYO, 2008, p.309) “os valores definem uma direção comum para todos os trabalhadores de uma empresa e influenciam fortemente o comportamento organizacional”, eles são portanto, elementos importantes de uma organização e nos remetem ao centro da cultura das organizações, “são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida das pessoas e determinam a sua forma de pensar, de agir e sentir”. (TAMAYO; MENDES; DA PAZ, 2000, p.294).

Os valores organizacionais tem despertado o interesse de vários teóricos que vem pesquisando e propondo modelos para o diagnóstico e a medição de comportamentos organizacionais, já que são esses valores que irão favorecer um senso de direção comum entre os indivíduos, servindo de referência para os comportamentos do dia-a-dia em uma organização.

Estudos mostram que as organizações são entidades sociais composta de pessoas e grupos de pessoas que interagem entre si para atingirem metas específicas. Robbins (2003, p.31) ratifica isto quando afirma que, a “organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”, com limitações no que se dizem respeito a procedimentos sócio-econômicos, culturais, sazonais e que são previstos através de forças externas, os quais podem ser identificados e diagnosticados a tempo de prevenir problemas para a organização.

As organizações de todos os segmentos, seja ela pública ou privada, tem encontrado diferentes cenários e pode-se dizer que, bem mais dinâmicos que os do passado, as transformações do dia-a-dia tornaram-se então, não apenas uma necessidade, mas um meio de progresso, e estudá-las em seus diferentes ambientes e aspectos, é uma forma de manter uma harmonia entre as transformações deste ambiente e seus elementos organizacionais.

No ambiente de uma Universidade, formada por pessoas que compõem uma estrutura social com funções e papéis definidos, onde existem interações possuidora de características próprias, peculiares de sua cultura, também se podem encontrar os cenários de mudanças, ou seja, de transição de uma situação para outra, o que irá implicar em transformação. Com a Instituição proposta para o

estudo, não foi diferente, durante anos a Instituição funcionava como Escola Superior de Agricultura e passou por um processo que a transformou em Universidade Federal, fazendo com que sua estrutura sofresse modificações tão graduais e perceptíveis quanto estrondosas. Isso fez com que, as necessidades e desejos mudassem, fato que certamente vem influenciando a organização, impulsionando a uma possível reflexão dos valores, crenças e costumes, o que poderá gerar novos processos de mudanças.

Para Castro (1978) um bom trabalho deve possuir três justificativas: importância, originalidade e viabilidade. Desta forma, a importância de um estudo como este se demonstra no levantamento das informações que serão obtidas e poderão contribuir na compreensão da relação do indivíduo e sua organização, melhorando o entendimento da organização sobre seus membros, auxiliando ainda os gestores diante da melhoria de uma harmonia entre os indivíduos e a organização, podendo ainda nortear mecanismos preventivos que possam auxiliar uma organização que está em crescimento a se desenvolver forte e saudável, servindo também como base para outros estudos. O trabalho possui originalidade na abordagem do tema, pois se trata de uma pesquisa nova na organização sobre esta perspectiva de estudo. E torna-se viável diante da disponibilidade e demonstração de interesse da própria Instituição na realização de estudos voltados para mesma. Dando assim, relevância no que consiste em contribuir teoricamente para geração de conhecimento sobre a percepção dos indivíduos, possibilitando do ponto de vista organizacional uma reflexão sobre a importância do estudo e as possíveis tomadas de decisão.

Para o meio acadêmico, a pesquisa serve de subsídio para compreender melhor o comportamento organizacional no órgão público, aumentando o conhecimento sobre o estudo dos valores organizacionais e contribuindo para construção da ciência, cuja relevância social se reflete na importância dos valores para sociedade.

A motivação da pesquisadora se faz presente por ser um tema vinculado à área do comportamento humano nas organizações, cujo interesse em pesquisar a respeito do mesmo, surge do desejo de compreender como os membros da organização pesquisa percebem os valores organizacionais.

Neste pensamento, o desenvolvimento do trabalho em um Órgão Público que se encontra em desenvolvimento e com um tema como este, se apresenta

relevante quando refletimos sobre a necessidade do entendimento da organização pelos seus membros.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A delimitação do estudo é essencial para uma compreensão adequada da pesquisa, dando assim limites ao foco do trabalho.

O estudo está voltado para os valores organizacionais na percepção dos indivíduos em um órgão público, estando estruturado e voltado para essa temática, limitando-se a análise do ambiente organizacional da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), levando em consideração a percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes desta Instituição de ensino no Campus Mossoró.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 VALORES: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

O termo valor pode ser entendido como verbo (valer), referindo-se a uma ação que está sendo realizada, e também como nome (valor), onde a palavra aparece com o sentido de algo a ser avaliado sob o ponto de vista de alguém.

Estudiosos tem buscado trabalhar a Teoria dos valores¹, a qual é relativamente recente e tem sido desenvolvida nos últimos anos. Para entender o estudo dos valores precisa-se antes percorrer algumas ciências humanas, entre estas se destacam a filosofia (onde o estudo de valores está voltado para reflexão), a sociologia (onde os valores surgem dando fundamentação e justificando as ações) e a psicologia (onde os valores aparecem em torno do cognitivo).

Pode-se dizer, que os estudos sobre valores começaram na **filosofia antiga**, naquela época os filósofos gregos já discutiam os valores. Pensadores como Aristóteles, Sócrates e Platão defendiam que valor é uma realidade consolidada diante de uma concepção mantida e desejável no ser humano. Em conformidade com Cabanas (1988), a palavra valor no conceito axiológico, foi introduzida por Niewtzshe, com termo originário do vocabulário da economia, sendo utilizado por Kant, Adam Smith e Marx nos conceitos de valor de uso (utilidade de algum bem ou serviço, ou seja, ligado a capacidade de satisfazer às necessidades humanas) ou valor de troca (diante das relações sociais, compra e venda de produtos, voltado para medida quantificadora de preço), Niewtzshe deu então, início à Filosofia dos Valores, a qual foi desenvolvida na Europa no século XIX, constituindo-se como fonte de reflexão, trazendo o desejo como elemento essencial na constituição dos valores, foi a partir daí que se iniciaram vários estudos sobre o termo nas ciências humanas em geral.

A **sociologia** mostra que os valores servem de base para sociedade, justificando suas ações, o conceito é definido como “qualquer dado que tenha conteúdo empírico acessível aos membros de um grupo social e significado a

¹ Que demonstrou que os valores humanos possuem conteúdo “quase universal”.

respeito do qual se seja ou se possa ser objeto de atitude” (THOMAS; ZNANIECKI, 1919 apud SCHWARTZ, 2006, p.21), fazendo uma ligação entre a estrutura social e as atitudes, sendo assim, os valores tem significado para o indivíduo e também para a sociedade da qual participa, o grupo social dá sentido ao valor e a atitude vem a ser a representatividade deste no indivíduo.

Os estudos de Pearsons aparecem na sociologia, os quais baseados em Weber reconhecem que a ação do indivíduo só acontece quando existe uma busca, portanto uma ação não ocorre isoladamente, mas como parte de três sistemas: o da personalidade, o social e o cultural. Pearsons (apud LOUBACK, 2006, p.54) define valores como “uma concepção, explícita ou implícita, distinta de um indivíduo ou característica de um grupo sobre o desejável e que influencia as formas, meios e fins da ação”.

Na **psicologia** os estudos de valores se sobrepõem com o aparecimento da Teoria de Maslow sobre motivação e personalidade, o conceito de valores traz então uma dimensão motivacional, como definidores de “princípios trans-situacionais organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993, p.330), que nos mostra os valores relacionados a uma ordem motivacional, pois eles divulgam os interesses e desejos, convenientes de motivações.

Rokeach (1973) define valores como as crenças relativamente estáveis onde um determinado modo de conduta é preferível a outro, sendo assim comparado a um padrão que guia uma ação, desenvolvendo atitudes que levam ao julgamento moral de si próprio e dos outros.

Para Tamayo (1998), a palavra valor se refere ao que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, os valores estão relacionados ao desejável e indesejável, o significativo e insignificante, ou seja, o autor mostra que os indivíduos desejam de acordo com algo pré-estabelecido por si próprio, pelos outros ou pela coletividade a que pertence, e ainda conforme a sua relevância.

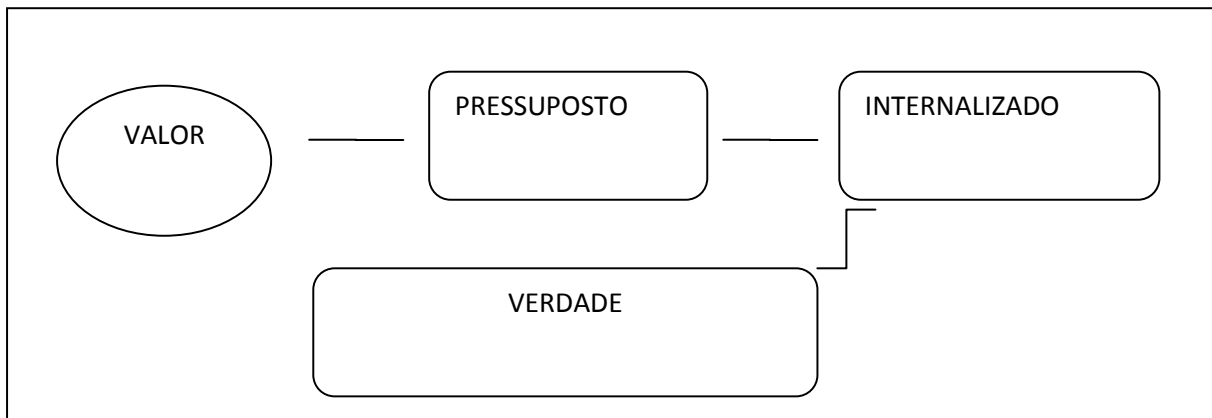
Mendonça (2003, p.97) conceituou valores como “os objetivos e metas trans-situacionais que derivam de crenças sobre atitudes e comportamentos desejáveis”, mostrando assim, que eles surgem para os indivíduos como um meio de sobrevivência no ambiente social.

De acordo com Schwartz (2006) os valores são as respostas dadas as necessidades biológicas, de interação social e de requisitos para sobrevivência dos grupos. Eles são desenvolvidos de acordo com um processo de socialização, interação dentro de um determinado grupo, através da troca de experiências. Ainda de acordo com o autor (op.cit) pode-se observar que, muitos pesquisadores possuem consenso em relação às características de definições conceituais de valores: é uma crença, é relativo a um estado ou alguma conduta desejável, obedece a situações específicas, guia a seleção ou avaliação das pessoas e é ordenado pela importância.

Os valores irão se manifestar no indivíduo de forma verbal e não verbal, seja fazendo referência a si próprio, aos outros ou ao mundo social, eles atuam condicionando processos mentais, como a percepção, formação de juízo moral, expectativas e relações. O uso do termo vem com o sentido de que os valores remetem a alguma coisa boa ou vantajosa, assim, as organizações são guiadas pelos valores e as pessoas são orientadas por valores.

Os valores podem ser internalizados através da cultura e do convívio dos indivíduos, portanto eles são elementos da cultura de um grupo ou sociedade, já que, conforme Kolasa (1978), a cultura se refere às características comuns dos membros de um grupo, e isto inclui seus valores, crenças, expectativas e comportamentos. Os valores são classificados como o núcleo da cultura (DE FREITAS, 1994; TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), pois eles expressam objetivos que resultam em atitudes e comportamentos desejáveis, eles desenvolvem um importante papel na representação cognitiva das necessidades individuais e das demandas da sociedade das intuições, eles são compartilhados e orientam o indivíduo ou o grupo, para que isto aconteça eles passam por uma transformação cognitiva, ou seja, uma avaliação interna antes de serem incorporados e tidos como verdade, conforme mostra o fluxograma a seguir:

Figura 01: Internalização dos valores



Fonte: adaptado pela pesquisadora de Marras (2000).

De acordo com Ros (2001) o estudo dos valores pode assumir duas perspectivas: valores como variável dependente (que resultam da influência de variáveis sociais, políticas, religiosas e econômicas) e valores como variável independente (onde os valores pessoais ou coletivos são capazes de justificar o comportamento das pessoas e da sociedade).

Independente da definição indicada pelos autores e da perspectiva variável dos valores, todos dividem o mesmo pensamento, que os valores são princípios que influenciam o comportamento dos indivíduos e guiam sua conduta na sociedade.

2.2 A TEORIA DOS VALORES HUMANOS

A Teoria dos valores humanos pode ser considerada uma base no comportamento organizacional para o estudo dos valores.

O estudo dos valores aparece impulsionado através das pesquisas de Rokeach² em 1973, quando este inicia seus trabalhos sobre a natureza dos valores humanos.

² Psicólogo polonês que postulou a Teoria de Valores Humanos, onde através da medição de valores pode-se prever uma grande variedade de comportamento, sua teoria tem dado suporte a uma série de pesquisas.

Para Rokeach (1973) os valores são concebidos como um sistema de crenças e estão estruturados da seguinte forma:

- Cognitivo: se o indivíduo tem um valor, ele se manifesta sobre a forma correta.
- Afetivo: diante de um valor que possua, o indivíduo pode ou não aprovar algo.
- Comportamental: o valor leva a uma ação do indivíduo quando ativado.

Ainda de acordo com Rokeach (1973), a formulação do conceito de valores humanos, é guiada também por cinco suposições: (1) o número total de valores que uma pessoa possui é relativamente pequeno; (2) todas as pessoas em diferentes lugares possuem os mesmos valores em diferentes graus; (3) valores são organizados dentro de um sistema de valores; (4) os antecedentes dos valores humanos podem ser encontrados nas culturas, nas sociedades, nas instituições e na personalidade das pessoas; (5) as conseqüências dos valores humanos podem ser manifestadas em todos os fenômenos considerados merecedores de investigação.

Os estudos de Rokeach (1973) indicam também a existência de duas categorias de valores: instrumental e terminal, onde os valores instrumentais são relativos à moral ou às habilidades, determinando o desejável, e terminais sendo relativos ao indivíduo ou a sociedade, indicando um estado fim, ambos possuem uma relação funcional, já que um valor instrumental pode transforma-se em terminal.

Se apresentam no quadro a seguir, exemplos de valores instrumentais e terminais.

Quadro 01 – Valores instrumentais e terminais

Valores Instrumentais	Valores Terminais
Ambição	Vida confortável
Visão ampla	Vida emocionante
Capacidade	Realização
Alegria	Mundo em paz
Limpeza	Mundo de beleza
Coragem	Igualdade
Perdão	Segurança familiar
Ser prestativo	Liberdade
Honestidade	Felicidade
Imaginação	Harmonia interior
Independência	Amor maduro
Intelectualidade	Segurança nacional
Lógica	Prazer
Afetividade	Salvação
Obediência	Respeito
Polidez	Respeito próprio
Responsabilidade	Reconhecimento social
Confiança	Amizade verdadeira
Autocontrole	Sabedoria

Fonte: Adaptado pela pesquisadora de Rokeach (1973).

Surgiram os estudos de Schwartz e Bilsky (1987) onde os valores são tidos como reproduções cognitivas de três exigências humanas universais: (1) Necessidades biológicas do indivíduo, (2) Necessidades sociais de interação e (3) Necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos. Dessa forma, podemos entender que, os valores podem ser tidos como representantes das necessidades humanas e dos aspectos psicológicos que guiam o comportamento humano, que para viver bem junto a um determinado grupo, o indivíduo precisa reconhecer as necessidades dele e adaptar-se a elas, neste sentido os valores estarão norteando o comportamento deste indivíduo.

Em seguida, buscando uma compreensão maior do indivíduo com os valores culturais, bem como seus efeitos no ambiente de trabalho, Schwartz expandiu suas pesquisas para os estudos dos indivíduos no âmbito da coletividade.

Gouveia (2003) apresenta uma Tipologia dos Valores Humanos Básicos (VHB), que é baseada na relação entre os valores e as necessidades, expondo que os valores são universais e se relacionam, possuindo também funções psicossociais, com critérios de orientação, são estes:

- ✓ Critérios pessoais: Busca alcançar metas pessoais.
- ✓ Critérios sociais: Quando as pessoas primam pela convivência mútua.
- ✓ Critérios centrais: Possui um sentido misto, sendo compatível com valores pessoais e sociais.

O quadro a seguir apresenta com detalhes a tipologia de Gouveia (2003):

Quadro 02: Tipologia dos Valores Humanos Básicos (VHB)

CRITÉRIOS	FUNÇÕES	VALORES
Pessoais	Experimentação	Emoção Estimulação Prazer Sexual
	Realização	Êxito Poder Prestígio Autodireção Privacidade
Sociais	Normativa	Obediência Religiosidade Tradição Ordem social
	Interacionais	Afetividade Apoio Social Convivência Honestidade
Centrais	Existência	Estabilidade pessoal Saúde Sobrevivência
	Suprapessoal	Justiça social Conhecimento Beleza Maturidade

Fonte: Gouveia (2003)

Em conformidade com o autor citado, estes valores são primários e representam as necessidades humanas e através de que meios podem ser satisfeitas. Os valores apresentam funções consensuais, onde a primeira e segunda função guiam os comportamentos dos indivíduos em uma orientação pessoal e social, assim os indivíduos tendem a enfatizar eles mesmos (valores pessoais) ou o grupo (valores sociais) como fonte de sobrevivência. Porém, também existe um terceiro grupo de valores que podem ser identificados como misto, já que não são completamente pessoal ou social.

Isto vai de encontro ao que fora colocado anteriormente através de Schwartz e Bilsky (1987), quando afirmado que, a origem dos valores está relacionada às suas necessidades biológicas, sociais de interação e socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos, assim os valores vão de encontro às respostas universais que os indivíduos procuram no decorrer de suas vidas.

Tamayo (1993) afirma que os valores humanos são orientadores vitais, compostos por aspectos individuais e coletivos, mostrando que os estudos dos valores humanos transcorrem o nível individual e organizacional. Sendo assim, no individual ele ocorre quando se afirma que as pessoas possuem valores, mesmo que em diferentes graus, já no coletivo, ocorre quando os valores dos indivíduos são organizados nas culturas, sociedades e instituições.

2.2.1 Valores individuais

Os Valores individuais são influenciados por aspectos emocionais e cognitivos, eles orientam as pessoas desde sua infância, se constituindo como elementos de socialização, sendo um reflexo na vida do indivíduo e seu contexto social, pois os valores que são estabelecidos durante a vida, irão refletir na vida pessoal e profissional dos indivíduos.

Entende-se então, que os valores individuais se constituem de desejos que formam princípios norteadores da vida do indivíduo, se desenvolvendo em modelos de comportamento que irão contribuir na forma pessoal de pensar e perceber dos indivíduos.

De acordo com Rokeach (1968, apud FERREIRA; FERNANDES; SILVA, 2009, p.86) “os valores pessoais consistem em crenças relativamente estáveis, associadas a preferências por determinados comportamentos e modos de vida, as quais orientam e justificam as ações, atitudes e os julgamentos dos indivíduos”.

É tendo como base os valores, que cada indivíduo orienta ou planeja sua vida, visando ao que se adequa a sua satisfação. Esse entendimento vai de encontro ao que nos apresenta Schwartz (2006), que os valores são metas transituacionais que servem como guia na vida de uma pessoa, bem como ao que Tamayo (1996) enfatiza, que os valores estão voltados para as exigências universais do ser humano.

Neste sentido e baseado nas três necessidades básicas apresentadas anteriormente por Schwartz e Bilsky (1987), entende-se que, o que vai diferenciar entre uma pessoa e outra, é o grau de motivação que o valor gera em cada uma. Foi diante desta perspectiva que Schwartz aprofundou seus estudos e sugeriu 10 (dez) tipos motivacionais, eles nos fazem entender melhor os valores individuais e estão descritos no quadro a seguir:

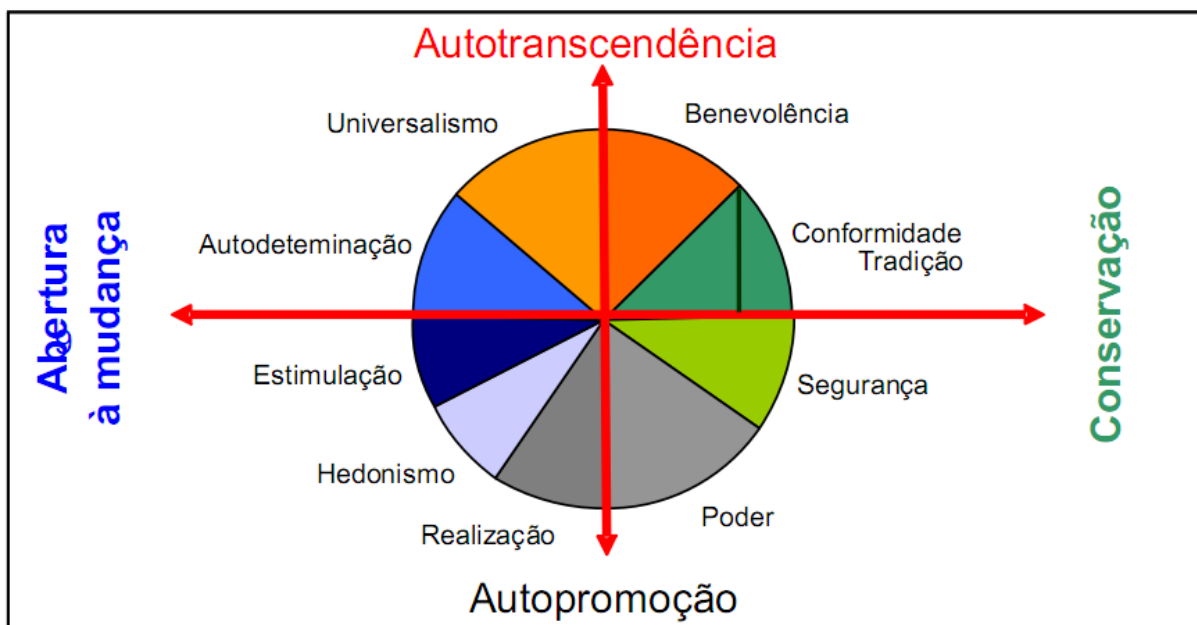
Quadro 03: Descrição dos tipos motivacionais de Schwartz

TIPOS MOTIVACIONAIS DE SCHWARTZ	DEFINIÇÃO	VALORES QUE REPRESENTAM	INTERESSES
Poder	Controle e dominação sobre os outros, busca de status e prestígio.	Poder social, riqueza, autoridade	Individuais
Realização	Sucesso pessoal mediante demonstração de competência	Sucesso, capacidade, ambição e influência	Individuais
Hedonismo	Prazer e senso de gratificação para si próprio.	Prazer, desfrute da vida e auto-indulgência.	Individuais
Autodeterminação	Pensamento independente, escolha de ações.	Criatividade, liberdade, curiosidade, autodeterminação,	Individuais
Universalismo	Busca compreensão, tolerância, bem-estar de todos e da natureza	Tolerância, igualdade, sabedoria, mente aberta, justiça social, mundo de paz, proteção do meio ambiente	Mistos
Benevolência	Preservação e promoção do bem-estar das pessoas	Honestidade, prestatividade, responsabilidade, lealdade, amizade	Coletivos
Tradição	Sentimento de respeito, compromisso e de aceitação dos valores e idéias da cultura e da religião	Humildade, religioso, moderado, respeito pela tradição	Coletivos
Conformidade	Controle de impulsos, transgressão das normas sociais.	Polidez, autodisciplina, obediência.	Coletivos
Estimulação	Busca de entusiasmo, novidades e desafios na vida, mudança	Audácia/ousadia, vida excitante, vida variada	Individuais
Segurança	Defesa da estabilidade social, das relações, integridade pessoal e com as pessoas.	Segurança da família, segurança nacional, ordem social, saúde e limpeza	Mistos

Fonte: Adaptado pela pesquisadora de Tamayo e Schwartz (1993)

Schwartz (2005), recomenda que esses valores sejam representados de forma circular, formando assim um modelo bidimensional que mostre um contraste entre as congruências e conflitos dos tipos motivacionais. Assim eles são organizados em duas dimensões bipolares: abertura à mudança e conservação / autocontrole e autotranscendência. Vejamos a representação desta explicação através da figura:

Figura 02: Dimensões bipolares básicas da estrutura motivacional de valores



Fonte: Tamayo e Schwartz (1993)

Através da figura, verifica-se que, os valores se relacionam de forma dinâmica e distinta.

Desta forma, a primeira dimensão favorece a mudança e a preservação de práticas tradicionais, bem como a estabilidade. Já a segunda dimensão mostra o conflito e a questão da aceitação, como a preocupação com o bem-estar e a busca pelo sucesso e domínio.

Observa-se que, os valores que expressam interesses individuais se encontram do lado oposto aos valores coletivos, bem como o posicionamento de alguns tipos motivacionais na fronteira com essa divisão, representando então os interesses individuais e coletivos, apresentados pelo autor como mistos.

Nesta perspectiva de análise e conforme Oliveira e Tamayo (2004) verifica-se que, os indivíduos conseguem identificar o que é melhor para si próprio e conseqüentemente para sua organização, daí surge à concepção de que os valores individuais são fundamentais para a compreensão dos valores organizacionais, onde os valores individuais aparecem orientando a vida das pessoas e os valores organizacionais guiando a vida da organização.

2.2.2 Valores organizacionais

Vimos que, os valores individuais são baseados em crenças que estão associadas a preferências por certos comportamentos e modo de vida, estes irão orientar e muitas vezes justificar o comportamento das pessoas. Com os valores organizacionais iremos verificar que estes também estão baseados em crenças, porém estas estão voltadas para as metas ou objetivos da instituição que são compartilhados pelos membros dela.

O estudo dos valores organizacionais tem sido de suma importância para as pesquisas na área da gestão organizacional, já que são os valores que irão instituir a identidade da organização e influenciar no comportamento de seus membros.

Apesar de ser um tema importante e de grande significancia para diagnósticos ou pesquisas nas organizações, ainda é considerado pequeno o número de estudos abrangendo os valores organizacionais (FERREIRA; FERNANDES; SILVA, 2009).

Para Myrdal (1965, apud SILVESTRE, 2006) os valores organizacionais são julgamentos, que exprimem a idéia de como deve ou deveria ser a realidade, do que é considerado como desejável para organização. Tamayo e Gondim (1996), ratificam este pensamento quando colocam em seus estudos que, os valores organizacionais são as crenças que os indivíduos possuem voltadas para seu ambiente de trabalho, levando-os a predizer o que é bom e desejável para a empresa. Borges et al. (2004) coloca os valores organizacionais como atribuições que os indivíduos dão às organizações, guiando e justificando decisões.

Se for observado, o estudo dos valores pelo ponto de vista organizacional, pode-se confirmar o que Tamayo, Mendes e Paz (2000, p.294) apresentaram, que eles “têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos membros [...] e determinar sua força de pensar, agir e de sentir”.

Os valores organizacionais são então, princípios que norteiam o comportamento dos indivíduos na organização que trabalham.

E uma organização não está formada apenas pela parte física ou material, a sua estrutura é formada por um conjunto que irá promover o seu funcionamento, lembramos então o que Katz e Kahn (1978) reforçam, que os principais componentes de uma organização são “seus papéis, normas e valores”, verifica-se assim que, sobre este ponto de vista e em conformidade com os autores, os papéis aparecem com função discriminadora (devido ao posicionamento de cargos e funções das pessoas na organização), e as normas e valores tem função integradora (pois geram compartilhamento entre os indivíduos), mas enfim, são os papéis, as normas e os valores que irão ajudar a definir e orientar o funcionamento de qualquer que seja a organização.

Através de Tamayo e Gondim (1996) e Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), entende-se que, o estudo dos valores organizacionais pode ser dividido em quatro partes:

- Aspecto cognitivo: tem por base que os valores são crenças, definindo assim o que é desejável ou não para organização, aceitando que os valores atuem como padrões cognitivos para um possível julgamento ou justificativa de um comportamento;
- Aspecto motivacional: é considerada aqui como a raiz dos valores organizacionais, expressa interesses e desejos dos membros da organização, sejam eles individuais ou coletivos;
- Aspecto funcional: busca orientar a vida da organização, criando modelos mentais semelhantes, guiando os membros nos comportamentos e atitudes;
- Aspecto hierárquico dos valores: esta última dimensão permite uma distinção entre os valores mais importantes, assim os valores organizacionais implicam em uma disposição hierárquica que pode estar ordenada conforme a missão e os objetivos da organização, o grau da

aceitação do indivíduo e pela preferência por determinados comportamentos.

Diante destas quatro partes, pode-se observar características que ajudam a entender melhor a relevância dos valores organizacionais: eles são formas de conhecer a realidade de uma organização, podem ser adquiridos coletivamente ou transmitidos aos membros da organização, são necessidades que determinam o comportamento, podem ser considerados elementos estruturantes da organização, constituem padrões coletivos que orientam o dia a dia nas organizações e são compartilhados (inclusive de um setor para outro).

A importância dos valores organizacionais pode ser apresentada diante da sua função, aqui exposta, e que está focada em criar nos membros da organização, modelos mentais similares que alcancem uma visão da missão da organização e do seu funcionamento, bem como na construção da identidade social da organização.

Torna-se pertinente observar também, a preocupação de Tamayo e Gondim (1996), quanto ao entendimento de valores pessoais e organizacionais, quando alertam que os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais, que os valores organizacionais são percebidos pelos membros de uma organização devido às características da mesma, seus princípios e crenças que orientam seu funcionamento. Os autores op. cit. (p.64) colocam também que “às vezes, esses dois tipos de valores podem coincidir parcialmente, mas com frequência são diferentes e até conflitantes”.

2.2.2.1 Principais abordagens dos valores organizacionais

Os valores organizacionais possuem um papel idêntico ao dos valores individuais, já que eles agem como reguladores do comportamento humano, a diferença é que o primeiro está voltado para o ambiente organizacional.

Baseados em estudos voltados para os valores organizacionais, Dias (2005) e Tamayo (2008) partilham das mesmas abordagens quanto à identificação e avaliação dos valores organizacionais, destacando assim três formas:

1) Através da análise de documentos oficiais da organização

Esta primeira abordagem tem como base os valores expressos nos documentos oficiais da organização, isto abrange desde a sua missão até as políticas oficiais, estatutos e discurso dos seus dirigentes.

É através desta abordagem que se identifica os valores proclamados pela organização, mas de acordo com Tamayo (2008, p.313) “frequentemente [...] existe incongruência entre os valores apresentados em documentos oficiais ou representativos e os que são realmente praticados na organização” e por esse motivo Dias (2005, p.76) afirma que esse tipo de abordagem “tem sido objeto de crítica, na medida em que os valores assim identificados podem estar presentes em documentos, mas não, efetivamente nas práticas organizacionais”, é que na realidade, esses valores podem não ser compartilhados pelos indivíduos da organização, podendo existir diferenças entre os valores expressos em um documento e os que realmente são praticados.

2) Através da utilização da média dos valores individuais

Esta segunda abordagem surge a partir dos valores individuais dos membros da organização.

Sego, Hui e Law (1997), afirmam que esta abordagem utiliza a média dos valores individuais dos membros da organização como base para estimar os valores organizacionais, assim, os valores organizacionais podem ser identificados através de uma amostra significativa dos seus membros.

Porém Dias (2005) e Tamayo (2008) alertam que, devido às incongruências entre os valores individuais e organizacionais o resultado obtido por esta abordagem pode não ser tão claro quanto aos valores organizacionais, ou seja, não vai apregoar tão apropriadamente os valores da organização.

3) Através do estudo dos valores a partir da percepção dos empregados

A terceira abordagem consiste em estudar a percepção dos indivíduos acerca dos valores que orientam a vida da organização, avaliando assim os valores organizacionais.

Assim, a percepção aparece como um resultado do que é transmitido tanto pelos documentos oficiais, como pelas atitudes dos dirigentes e colegas diante do que se passa na organização, portanto na fala do indivíduo é observada a análise dos valores da sua organização, dando uma visão do que predomina nela.

Dias (2005, p.76) coloca que, nesta abordagem “são estudados os valores organizacionais e a sua hierarquia de acordo com a representação mental que os empregados têm do sistema axiológico da empresa”, já que, conforme Tamayo (2002) os indivíduos tem a chamada aptidão de saber identificar os valores da organização, bem como suas diferenças axiológicas.

O estudo dos valores através desta abordagem é considerado importante, já que a percepção em si, não é realizada da mesma forma entre os indivíduos de uma mesma organização, até porque existem diferenças de um setor para outro. Ainda conforme Dias (2005), diante de um estudo sobre valores organizacional, mais importante do que as diferenças é a convergência encontrada entre os membros da organização, pois é isto que irá ajudar e fortalecer os princípios que guiam o comportamento dos indivíduos na organização.

2.2.2.2 O Modelo de Tamayo, Mendes e Da Paz

Os modelos teóricos auxiliam na elaboração dos instrumentos de pesquisa e também a explicar as relações entre os fenômenos a serem estudados, auxiliando assim os procedimentos metodológicos de uma pesquisa.

No estudo do comportamento organizacional, a escolha pelo Modelo cultural dos valores organizacionais, fundamentado no fato de que toda organização possui uma cultura, irá postular que estes valores

estão organizados em três dimensões bipolares que representam as alternativas de resposta da organização aos dilemas mencionados: autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo e harmonia *versus* domínio. (TAMAYO, 2008, p.315).

Este modelo é baseado na Teoria de valores culturais de Schwartz, que investigou os valores a nível cultural, onde os “valores culturais representam idéias compartilhadas sobre o que é bom, correto e desejável em uma sociedade” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p.132).

Em conformidade com o modelo, toda organização enfrenta três exigências fundamentais:

- 1- A inevitável relação entre o indivíduo e o grupo (ou seja, as questões de interesses e conflitos);
- 2- Existe a necessidade de elaborar uma estrutura que defina as metas e objetivos da organização (a definição dos papéis, normas etc.);
- 3- A relação da organização com o meio ambiente físico e social (toda organização está inserida em uma sociedade).

Pode se entender que, de acordo com a Teoria dos valores culturais de Schwartz existem preferências que são resultado de uma cultura compartilhada e da experiência pessoal de cada um, e são os valores culturais que irão auxiliar os indivíduos a se moldarem ao ambiente de trabalho que atuam.

Tamayo, Mendes e Paz (2000), utilizaram o modelo dos valores culturais, que inicialmente havia sido alvo do estudo de Tamayo e Gondim em 1996, resultando na construção da Escala de valores organizacionais (EVO), e iniciaram uma nova pesquisa, construindo novos itens, representando mais apropriadamente os tipos motivacionais de valores que foram pouco representados, aperfeiçoando assim alguns pólos representados na EVO. Surgiu então, um novo instrumento de avaliação dos valores organizacionais, o qual foi validado no Brasil por Tamayo, Mendes e Paz em 2000, este foi denominado de Inventário de Valores Organizacionais (IVO).

Esse instrumento foi construído a partir da Teoria dos estudos de Schwartz e Ros (1999) e Schwartz (1999) que relaciona os valores culturais nos níveis individuais em diversos países. (PEREIRA, 2006, p.58)

De acordo com Oliveira e Tamayo (2004), o IVO admite averiguar a congruência entre os valores do indivíduo com os valores da organização. Os valores expressados no IVO são alocados em 6 (seis) tipos:

- Autonomia: avalia como a organização compreende a autonomia do indivíduo como algo favorável para ela, onde o empregado irá correr atrás de seus interesses, mas de forma a conciliar as suas metas com as normas da organização.

- Conservadorismo: é voltado para a conservação da organização quanto aos seus usos, costumes e estrutura de poder, mantendo as tradições da organização.

- Hierarquia: remete a autoridade, poder social e influência dos papéis sociais.

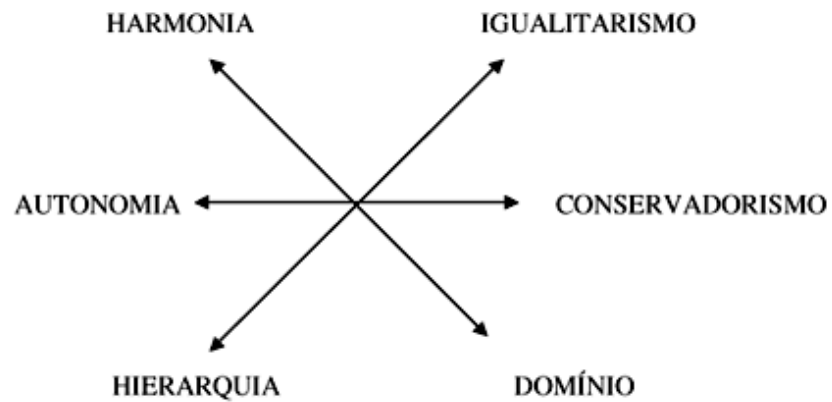
- Igualitarismo: busca o bem estar dos membros e da própria organização, influencia a participação, envolvendo a justiça, a igualdade a responsabilidade e a equidade.

- Domínio: existencia de uma esfera na organização que se preocupa com o controle, os recursos materiais, o mercado, a tecnologia e o seu conhecimento na sua área de atuação.

- Harmonia: envolve a relação da organização com o meio ambiente em que vive, isto diz respeito a sua natureza e as possíveis concorrentes.

Estes estão configurados em pólos opostos demonstrados na figura a seguir:

Figura 03 - Estrutura teórica dos valores organizacionais



Fonte: Oliveira e Tamayo (2004)

Essas três dimensões bipolares foram então a base teórica para elaboração do IVO. Para entendê-las melhor, segue uma descrição da divisão por dimensões:

a) Dimensão Autonomia e Conservadorismo

A relação entre indivíduo e grupo é considerada um estudo de pleno interesse das organizações, isto porque elas devem conciliar esta relação. Para isto as organizações podem procurar atribuir importância que apresentem soluções voltadas para a criatividade individual, permitindo que o indivíduo vá atrás dos seus interesses, porém sem deixar que suas metas estejam desviadas das metas da organização, levando-o assim a procurar seus interesses. Ou se preferirem buscam caminhos harmoniosos e de interesses coletivos que estão voltados para suas características de conservação, priorizando seus valores de conservadorismo, não abrindo espaço para comportamentos que possam perturbar as normas e tradições da organização.

b) Dimensão Hierarquia e Igualitarismo

As organizações são sistemas estruturados, e algumas organizações destacam o seu sistema de hierarquia para impor e garantir o compromisso dos indivíduos, as funções dos seus membros, estas priorizam uma fiscalização/supervisão. Mais por outro lado, existe uma opção por uma estrutura igualitária, voltada para uma gestão participativa, onde os indivíduos são qualificados e responsáveis por alguma função, permitindo uma troca recíproca de informações entre os membros e a gestão.

c) Dimensão Harmonia e Domínio

Toda organização coexiste com outras, que muitas vezes visam às mesmas características de seu ambiente, isto poderá envolver desde os concorrentes aos clientes, e é isso que as leva a definir seu relacionamento físico e social (TAMAYO, MENDES, DA PAZ, 2000). Através de uma busca harmoniosa a organização mantém um equilíbrio que gere um desenvolvimento harmonioso, com um relacionamento satisfatório; uma organização que valoriza a harmonia, relaciona-se com outras empresas por meio de colaboração. Na busca pelo domínio, encontra-se um controle e exploração do meio social e meio ambiente que satisfaça a organização, que procure o domínio de recursos materiais, tecnologia e até do mercado.

O agrupamento referente aos valores, conforme cada dimensão, é apresentado no quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Agrupamento dos valores por dimensões

Dimensão	Valores
Autonomia	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade.
Conservadorismo	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e singilo.
Igualitarismo	Democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade.
Hierarquia	Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade.
Harmonia	Integração interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade e iniciativa.
Domínio	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação do cliente e sucesso.

Fonte: Ros e Schwartz (1995)

O IVO considera as dimensões no estudo de valores organizacionais (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) e avalia os tipos motivacionais de valores nos níveis Real e Desejado. No nível real é avaliado quanto cada item é importante na realidade atual da organização, e no nível desejado quanto cada item deveria ser importante na organização.

O interessante do IVO é que ao serem avaliados os tipos de valores em dois níveis, é possível avaliar a satisfação e insatisfação do indivíduo com as prioridades axiológicas da organização.

2.3 O PROCESSO DE PERCEPÇÃO

O estudo do comportamento organizacional tem recebido o reforço de outras áreas relacionadas ao indivíduo, entre elas a ajuda da psicologia. A

identificação de conceitos em estudos voltados para os valores e a percepção podem auxiliar a compreender o comportamento dos indivíduos.

A percepção é um processo mental de interação do indivíduo com o meio ambiente que se dá através de mecanismos perceptivos e cognitivos.

De acordo com Robbins (2006) a percepção organiza e interpreta as impressões visando dar sentido ao ambiente, se constituindo assim um fator independente que norteia o indivíduo. A teoria da atribuição explica o processo de julgamento que é feito de diferentes maneiras entre os indivíduos, a motivação pode ser interna ou externa, porém depende de três coisas: a diferenciação (manifestação de comportamentos em situações diferentes), o consenso (resposta semelhante a uma determinada situação) e a coerência (como um e outro indivíduo reage e qual o motivo para isto). Como pessoas, muitas vezes utilizamos algumas simplificações nos julgamentos, isto se refere a percepção seletiva (quando assimilamos o que vemos) e similaridade assumida (a percepção que se tem dos outros conforme as características do próprio observador). Ainda conforme o autor, existe ainda o estereótipo que se faz de alguém, ou seja, é feita a percepção tendo por base o grupo desta, e o também chamado efeito de halo, ou seja a construção de uma determinada impressão tendo por base uma determinada característica da pessoa.

Observa-se o mundo através dos sentidos e é certo que, duas pessoas não avaliam uma mesma coisa da mesma forma, elas nem sempre vêem a mesma realidade, levando-as assim a avaliar, descrever ou chegar a determinada conclusão de formas diferentes. São diferentes interpretações e visões que interferem no comportamento, podemos entender melhor isso com Fiorelli (2008, p.52) quando o autor coloca que, por meio da percepção a pessoa interpreta:

- Os fenômenos do mundo que a cerca;
- Os fenômenos do mundo interno a ela e;
- A posição que ocupa no espaço.

Assim, a percepção se apresenta como importante processo, se tratando então, das várias maneiras pelas quais as pessoas interpretam as coisas e como elas agem com base nessas percepções.

2.3.1 A Percepção dos indivíduos diante dos valores organizacionais

São os valores que influenciam nossas percepções. E diante desta afirmativa, podemos afirmar que, os valores organizacionais são princípios que guiam a vida da organização, e de acordo com Tamayo e Gondim (1996) eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento e constituem uma motivação para ação, ou seja, eles indicam o comportamento a ser aceito ou não na organização, fazendo com que os indivíduos se adequem para se manterem na organização, se observarmos por esse ângulo entenderemos que, a percepção do indivíduo quanto aos valores organizacionais ajuda na realização do que deve ser feito e do que é esperado pela organização.

É interessante lembrar também que, quando o indivíduo percebe seus valores harmonicamente com os da organização (o que o faz se sentir contente com isto), ele irá gerar condições favoráveis tanto para ele quanto para a organização, pois neste momento ele irá se identificar com os valores da organização e sentir-se parte da mesma, gerando assim um melhor relacionamento entre ele, seu grupo de trabalho e a organização como um todo.

E desta forma, os membros da organização criam entre si verdadeiros modelos mentais semelhantes, concernentes ao funcionamento e a missão da organização, levando a percepções compatíveis, onde os valores serão concebidos em estruturas cognitivas. Isso nos reporta ao que Oliveira e Tamayo (2004) nos apresentam, que os valores organizacionais tem funções importantes, e uma destas é a criação de modelos mentais semelhantes, sendo assim,

a forma de pensar, de refletir, de solucionar problemas, de comunicar-se com os colegas e com os gerentes, de analisar as expectativas próprias e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados numa organização. (TAMAYO; GONDIM, 1996, p.64)

Os indivíduos possuem percepções que podem ser entendidas como sistemas ideológicos de valores. Esta afirmativa nos ratifica dizer que, é através da percepção dos valores organizacionais, que os indivíduos irão julgar as ações como desejáveis ou não, guiando a forma de se comportarem e conduzirem os seus objetivos. Isto irá então envolver o aspecto cognitivo (o que é correto ou não), o

aspecto afetivo (as emoções envolvidas) e o aspecto comportamental (a ação resultante).

2.4 A UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

Pode-se definir organização como um sistema aberto, que relaciona a soma de pessoas, máquinas e outros equipamentos, que estabelecem relações de cooperação, ações coordenadas e funções diferenciadas, hierarquicamente visando um objetivo em comum.

Em conformidade com Hall (1984), os objetivos das organizações são múltiplos e as organizações devem ser entendidas como entidades altamente complexas, e que conforme Bartoli (1991), elas possuem fatores que são próprios a todas as organizações:

- Finalidade existente e conhecida por todos os membros do grupo;
- Distribuição de regras e tarefas a serem realizadas;
- Divisão da autoridade e poder formal;
- Duração indeterminada (missão permanente) ou claramente explicitada em função de um determinado objetivo;
- Sistema de comunicação e coordenação;
- Critérios de avaliação e controle dos resultados.

Conforme Dias (1998), as organizações têm como objetivo prestar serviços a sociedade, e considerando as Universidades Públicas como organizações, se pode afirmar que elas devem atuar como um sistema aberto, que envolve informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias, cumprindo suas funções, e buscando sempre uma maior eficiência da máquina pública e atendimento para a sociedade.

A universidade é uma organização altamente complexa, resultado de um sistema diversificado e de uma estrutura organizacional fragmentada, propiciando, na prática administrativa, um número incontável de interfaces e confrontos entre seus participantes (ETZIONI, 1964, p.25).

Pires (2004), partilha do pensamento que, as organizações públicas, incluindo-se nesta visão as universidades, possuem as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades, como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, dentre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

Estudos voltados para universidades enquanto organização, tem se tornado marcante desde a década de oitenta (PENTEADO, 1998), permitindo assim novas possibilidades, bem como a abrangência de ações governamentais, como é o caso do Programa de Avaliação da Reforma Universitária.

Tais ações mesmo quando desenvolvidas por pressões do mundo acadêmico, não deixam de evidenciar problemas que afligem a universidade, visando tornar a gestão universitária mais relevante. São mudanças que se expressam em novos modos organizacionais com a participação ampliada dos segmentos sociais, com reflexos na gestão e nos objetivos das universidades. (PENTEADO, 1998, p.43).

As Universidades podem ser diferenciadas das demais organizações burocráticas como tendo, simultaneamente aos processos organizacionais, a função básica de promover a educação superior, através do seu tripé ensino-pesquisa-extensão, estimulando o desenvolvimento do saber produzido pela humanidade, e neste contexto, o conhecimento é o elemento fundamental para a produção de riquezas, principalmente quando vinculado ao universo do trabalho, elas podem ser reconhecidas como organizações de criação de conhecimento, desempenhando assim papel de destaque nas organizações, Drucker (1997) ratifica isto, quando coloca que, o conceito de organização é voltado para o conhecimento, a qual precisa ser estruturada com base em conhecimentos especializados e em pessoas especialistas, para o autor o conhecimento é a base onde a organização deveria ser especializada, a função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos, e quanto mais especializados forem, mais eficazes serão.

Ainda de acordo com Drucker (1997), se pode ratificar que, as universidades fazem parte de um tipo de organização que são identificadas como instituições de serviço e, por isso, se torna com algumas semelhanças relacionadas

a outras organizações, principalmente quando se remete à administração, o que as leva a se comportar de maneira semelhante. Para o autor, apesar das instituições de serviço público, como as universidades, não terem como objetivo o lucro, elas também sofrem pressões seja da comunidade ou do governo e, e por este motivo elas devem investir e empreender em estratégias alternativas, voltada para uma nova gestão pública, que esteja voltada para resultados satisfatórios, envolvendo também seus usuários, para que assim possam sobreviver e acompanhar as possíveis mudanças e transformações.

2.5 ESTUDOS REFERENTE AO TEMA NO BRASIL

Algumas pesquisas têm buscado trabalhar os valores organizacionais e conforme Porto e Tamayo (2005), apesar de estudos relacionados ao tema estarem crescendo ainda não existe uma abundância de estudos, mas pesquisas com enfoques diferenciados.

Em um mapeamento sobre os estudos publicados nas principais revistas nacionais da área de Administração e Psicologia, durante o período de 2000 a 2008, Ferreira, Fernandes e Silva (2009) verificaram que, dos 4.912 artigos examinados apenas 56 (1%) apresentaram características que possibilitaram sua classificação para valores organizacionais, mostrando assim que não existe uma abrangência tão significativa sobre estes estudos em relação a outros voltados para o comportamento organizacional. Diante do levantamento bibliográfico realizado para o trabalho, apresenta-se alguns autores que procuraram estudar o tema.

Tamayo, Mendes e Da Paz (2000) realizaram uma pesquisa que teve como foco a construção e validação de um instrumento para o estudo dos valores organizacionais, tendo como objetivo identificar e avaliar os valores organizacionais de uma organização. O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) oferece a possibilidade de realizar a avaliação em dois níveis diferentes: dos valores reais e dos valores desejados, permitindo avaliar as prioridades axiológicas reais e desejadas da organização e o resultado da validação foi satisfatório, indicando que é possível representar os valores organizacionais nas dimensões postuladas

(autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia). O estudo gerou uma grande vantagem, diante desta dupla avaliação é possível estabelecer índices de satisfação/insatisfação dos empregados com as prioridades axiológicas da empresa em cada um dos seis tipos motivacionais estudados.

Em busca de compreender as relações entre os valores organizacionais e individuais, Vieira (2002) realizou uma pesquisa cujo os resultados demonstraram a importância dos valores individuais no ingresso a organização, os grupos do estudo tiveram diferenças significativas nos valores individuais apenas nos tipos motivacionais de estimulação e tradição. Já nos valores organizacionais, a Hierarquia apresentou diferença significativa entre os grupos envolvidos.

Striebel (2003) trabalhou valores institucionalizados no objetivo de analisar como os gestores conduzem os valores institucionalizados pela empresa, visando avaliar se tais valores são aqueles instituídos no dia a dia de trabalho, os resultados identificaram uma carência por parte dos gestores em decorrência da descontinuidade do processo de manutenção dos valores que poderão auxiliar na construção de um novo processo organizacional na empresa.

Porto e Tamayo (2005) estudaram os valores organizacionais com o objetivo de investigar os tipos motivacionais de valores organizacionais que se relacionam com os comportamentos de civismo nas organizações. Os valores de Autonomia apresentaram-se como preditores de todos os comportamentos de civismo, sendo o principal preditor destes comportamentos. Os valores de Harmonia predizem unicamente o fator Autotreinamento; os valores de Hierarquia predizem Ações Protetoras; e os valores de Domínio predizem Criação de clima favorável à organização. Os pólos Conservação e Igualitarismo não apresentaram predição significativa, indicando pouca contribuição para o modelo estudado.

Analisando a relação entre os valores organizacionais, as práticas organizacionais percebidas pelos clientes na interação com os funcionários, e a confiança nas organizações do setor de serviços, Silvestre (2006) realizou um estudo cujo objetivo era analisar se as mudanças internas ocorridas durante determinado período afetaram ou não os valores organizacionais de uma cooperativa agrícola, chegou-se a conclusão que a empresa enfrentou problemas que ameaçaram a continuidade de suas atividades e para enfrentá-los e superá-los, foram feitas mudanças internas que é constatado alteração dos valores organizacionais, permitindo também o desenvolvimento de valores ligados ao

Igualitarismo. Entretanto, constatou-se também a existência de valores preservados na cultura organizacional, que provocaram a ocorrência de mudanças internas.

Com o propósito de verificar as diferenças entre as unidades de uma organização, Pereira (2006) realizou uma pesquisa sobre a análise das congruências entre os valores intitulados, verificando as relações de oposição entre os pólos das dimensões do sistema de valores, a oposição e compatibilidade entre os pólos das dimensões dos sistemas de valores pessoais e relativos ao trabalho, e a identificação de congruência entre os valores individuais e organizacionais percebidos. O resultado mostrou que, as congruências variam de acordo com a unidade e que os valores relativos ao trabalho permitem a identificação de um maior número de relações de congruências positivas ou negativas.

Louback (2006) realizou um estudo voltado para as organizações do terceiro setor, a qual teve como objetivo buscar compreender as relações entre os valores organizacionais e a racionalidades, diante da identificação dos valores organizacionais que permeiam as ONG's selecionadas e da compreensão das relações encontradas entre as dimensões bipolares de valores e as racionalidades. Os resultados mostraram a existência de relação entre racionalidades com as dimensões de Autotranscedência e Autopromoção.

Procurando verificar se existe uma relação que se possa estabelecer entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e os explicitados pelos colaboradores nas terceirizadas, Freire (2007) realizou uma pesquisa buscando elementos que pudessem contribuir na gestão, constatando então, que existe uma correlação entre os valores dos colaboradores com os valores organizacionais expressos pela alta administração.

Buscando compreender as possíveis relações entre valores e criatividade no âmbito de uma Universidade Federal do Espírito Santo, Gomes (2008) buscou investigar a existência de relações entre os valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional sob a perspectiva dos trabalhadores de distintas empresas do setor siderúrgico. Em conformidade com a autora, os resultados revelaram uma relação significativamente positiva, sinalizando que é essencial alimentar os valores organizacionais e cultivar o comprometimento organizacional através de modelos e práticas de gestão de pessoas, sugerindo também a importância de refinar os instrumentos organizacionais e as escalas de comprometimento.

No pensamento de realizar uma análise comparativa entre os valores organizacionais declarados e o compartilhamento desses valores dentro de uma empresa, Costa (2008) fez uma pesquisa que buscou identificar a preferência dos funcionários em relação aos valores organizacionais declarados. O resultado mostrou pouca correlação entre os valores sinalizados através dos fatores do instrumento utilizado e os valores que representam os valores compartilhados, o que pode auxiliar gestores a identificar quais valores são relevantes para seus funcionários e como estes compreendem a empresa da qual fazem parte.

Costa (2009) trabalhou a percepção de valores organizacionais nas áreas de recursos humanos de uma empresa de Brasília, cujo objetivo era detectar a percepção de valores reais e desejáveis que os funcionários dos setores de Recursos Humanos (RH) de uma empresa da área de Tecnologia da Informação (TI) de Brasília, têm da sua organização para orientar ações gerenciais. A autora utilizou o IVO como instrumento para coleta de dados. Os resultados encontrados pela autora apontaram para um equilíbrio entre alguns valores praticados na empresa e o desejável de se colocarem em práticas outros valores, a existência de equilíbrio entre a percepção de autonomia e conservadorismo com uma leve tendência ao conservadorismo, os funcionários do setor percebem a mesma como conservadora mantendo suas tradições e normas, na percepção do desejável há uma alta tendência do desejado para autonomia, na dimensão que relaciona hierarquia e igualitarismo observou-se que os funcionários da empresa têm uma percepção alta para hierarquia e baixa significância para o igualitarismo, observa-se também uma percepção moderada e com certo equilíbrio ao domínio e à harmonia com uma leve tendência ao domínio, e uma tendência maior do desejado de uma postura mais harmônica por parte da organização.

Em seus estudos sobre os valores que guiam a vida da organização, Fortini (2009) verificou que na organização todos as dimensões do IVO são percebidos como importantes, tendo a Hierarquia e o Conservadorismo atingido às maiores médias e não havendo associação significativa entre os dados sociodemográficos e as dimensões. Uma observação importante do estudo é que, no que concerne à percepção do assédio moral a correlação e regressão linear apresentou relação negativa no valor Igualitarismo pelos trabalhadores.

Buscando pesquisar o tema, Matos (2009) teve o intuito de identificar os valores organizacionais e culturais que orientam o comportamento cotidiano nas

organizações militares brasileiras, embasando essa busca nas teorias da semiótica, explorando o universo simbólico de seus integrantes, ao conhecer suas percepções sobre o tema. Mostrando que, a identificação dos valores de uma organização e o nível de conhecimento a respeito desses valores são aspectos fundamentais para o processo de gestão e para o alcance da missão institucional da entidade. O conjunto de valores encontrados e hierarquizados, sob um ponto de vista semiótico, e com a aplicação da metodologia proposta nesta pesquisa permite elencar paradigmas de conduta ética e moral que são formados contínua e paulatinamente no âmbito de qualquer organização moderna, segundo o autor, eles emergem e consolidam-se como características próprias da organização, tornando-a ímpar entre outras, pois definem um particular modo de viver dos seus integrantes. Tornando-se, portanto um conhecimento relevante para subsidiar estratégias de desenvolvimento do capital humano nas organizações, os resultados mostraram que, no ranking dos valores aparece à honestidade, seguida da hierarquia, respeito e postura profissional.

Gomes, Souza e Medeiros (2009) realizaram um estudo sobre a percepção dos valores organizacionais em uma instituição de ensino superior que teve como objetivo analisar o clima organizacional real e ideal dos servidores técnico-administrativos, os autores utilizaram o IVO como instrumento para coleta de dados, e constataram que os resultados estão fundamentados nas teorias comportamentais e evidenciaram a presença dos tipos motivacionais no cotidiano profissional dos sujeitos, prevalecendo os valores de hierarquia e conservadorismo, com diferença significativa para o Igualitarismo e a Harmonia.

Tamayo (2010) também estudou os valores organizacionais buscando verificar a possível influência dos valores organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Os resultados revelaram que Prestígio, Bem-estar do trabalhador, Autonomia, Tradição e Domínio foram preditores do comprometimento organizacional, sendo positiva a relação com os três primeiros, e negativa com Tradição e Domínio.

É Diante desta seção em torno dos trabalhos desenvolvidos sobre o tema Valores Organizacionais, que o Quadro 05, a seguir, complementa esta discursão expondo e oferecendo aos estudiosos do assunto uma visão geral de outros trabalhos não descritos aqui, mas que também envolvem o tema e foram publicados no país.

Quadro 05 – Artigos publicados no Brasil

AUTOR	TÍTULO	FONTE
Guarido-Filho e Silva	A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense.	Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.5, n.2, p.33-63, maio./ago. 2001.
Mendes e Tamayo	Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.	Psico, São Paulo, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001
Borges	A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários.	Psicologia: reflexão e crítica, v.15, n.1, p.189-200, jan./abr. 2002.
Oliveira e Tamayo	Os valores como preditores de atitudes e comportamentos: contribuições para um debate.	Linhas críticas, Brasília, v.8, n.14, p.103-117, 2002.
Porto e Tamayo	Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações.	Psicologia organizações e trabalho, Florianópolis, v.2, n.1, p.31-61, jan./jun. 2002
Cherman e Tomei	Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?	Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.9, n.3, p.99-120, jul./set. 2005.
Domenico, Latorre e Teixeira	A Relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais.	ENANPAD, 30, Salvador, 2006. Disponível em: < http://profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_21.pdf >
Tamayo	Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais.	Psicologia: teoria e pesquisa, Brasília, v.23, n. especial, 2007.
Porto e Tamayo	Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores gerais e laborais.	Psicologia: teoria e pesquisa, Brasília, v.23, n.1, p.63-70, jan./mar. 2007.
Miguel e Teixeira	Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador	Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.13, n.1, p.36-56, jan./mar. 2009.

Funcke, Pereira e Boas	Valores organizacionais relacionado ao trabalho voluntário: estudo de caso em ONG's do Rio de Janeiro	Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, UFRRJ, 2008. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos07/1251_Artigo%20ONG.pdf >
Magalhães, Mendes e Tamayo	Valores organizacionais e prazer – sofrimento no trabalho	Revista Psico-UFSC, v.6, n.1, p.39-46, jan. 2009.
Fernandes e Ferreira	O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização.	Psico-USF, Itatiba, v.14, n.3, p.341-353, set./dez. 2009
Canova e Porto	O impacto dos valores organizacionais no stress ocupacional: um estudo com professores de ensino médio.	Revista de Administração de Mackenzie, São Paulo, v. 11, n.5, p.4-31, maio 2010.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2010)

3 METODOLOGIA

Pesquisar é buscar a compreensão de uma realidade. A pesquisa é feita em função de uma teoria ou de estudos desenvolvidos com a finalidade de descrever algo, de buscar um determinado conhecimento.

A pesquisa envolve a aplicabilidade de um método, que deve levar em consideração suas questões de pesquisa. O método constitui uma atividade sistemática e racional que permite o alcance de um objetivo, para isto Acevedo e Nohara (2007) apresentam algumas etapas que devem ser seguidas na elaboração da pesquisa: formulação do problema, revisão de literatura, escolha de técnicas para coleta, análise e interpretação dos dados.

Esta seção aborda questões metodológicas mostrando os procedimentos adotados para conduzir a pesquisa. Apresenta o tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados e o tratamento dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para definir a tipologia da pesquisa, é utilizada a classificação de Vergara (2007), onde quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois analisa e correlaciona fatos sem manipulá-los buscando conhecer as situações e relações aos aspectos do comportamento humanos, tanto no indivíduo isoladamente quanto em grupos. Quanto aos meios, é classificada como um estudo de caso, já que se caracteriza pelo estudo de um grupo específico, permitindo um amplo e detalhado conhecimento, ratificando assim o que é apresentado por Tull e Hawkinds (1976), quando afirma que, o estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular.

No que diz respeito à abordagem de análise dos dados da pesquisa, possui um enfoque quantitativo, visando mensurar o objeto de estudo através do estabelecimento de uma relação entre a teoria e os dados observados no mundo real, sendo reproduzida através de um instrumento que examine essa adequação de forma quantificável, com variáveis compreendidas no mesmo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa abrange os servidores da Universidade Federal Rural do Semi-Árido e limita-se ao *Campus* Mossoró, tendo como alvo de investigação a percepção de 512 servidores efetivos em atividade até o mês de outubro do ano de 2010, sendo 264 docentes e 248 técnico-administrativos, considerando assim os que ingressaram antes e após o processo de institucionalização da Universidade. A escolha por servidores docentes e técnico-administrativos, se deu pelos diferentes segmentos de servidores que fazem parte da Instituição e por estes possuírem presença em diferentes áreas.

Conforme demonstrado no quadro a seguir, a amostragem foi do tipo probabilística estratificada, pois conforme Vergara (2007) este tipo possibilita selecionar uma amostra de cada grupo da população que é objeto de estudo, para isso foi listado todo o universo (512) em uma sequência numérica, em seguida sorteado o total de participantes em cada categoria, conservando na amostra a mesma proporção (44%), em que cada estrato participa na totalidade para assim representar suas categorias, apresentando um nível de confiança de 95%

Quadro 06 – Universo e amostra da pesquisa

Categoria	Universo	Amostra
Servidor docente	264	117
Servidor técnico-administrativos	248	108
Total	512 (100%)	225 (44%)

Fonte: Dados do universo da pesquisa cedidos pela Pró-Reitoria de RH da UFERSA (out. 2010)

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita mediante aplicação de questionário estruturado, dividido em duas partes, sendo a primeira para dados de identificação sócio-demográfica e a segunda com apresentação de perguntas fechadas, sendo utilizado nesta parte um questionário tipo Likert, o IVO (APÊNDICE).

O IVO foi construído e validado por Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), eles tiveram como amostra 1010 indivíduos de uma organização de ordem pública, que para representar o modelo em três dimensões bipolares, levaram em consideração a EVO, o qual já havia sido validado através de cinco organizações públicas e privadas, que já expressava adequadamente alguns dos construtos que se pretendia medir, sendo construídos, porém novos itens, procurando assim valores que foram menos representados na EVO.

Vários pesquisadores vem utilizando o IVO para estudo em organizações públicas, destacando-se entre estes, Mendes e Tamayo (2001), Vieira (2002), Macêdo et al. (2005), Deus (2006), Maia e Oliveira (2007), Gomes, Souza e Medeiros (2009).

O instrumento é composto por seis dimensões e distribuído conforme mostra o quadro abaixo:

Quadro 7 – Guia para apuração dos resultados do IVO

DIMENSÃO	INDICADOR	ITENS
Autonomia	Inovação, Criatividade, Liberdade, Curiosidade.	01,03,04,05
Conservadorismo	Honestidade, Fidelidade, Segurança, Clima e Cortesia.	02,07,08,11,16
Hierarquia	Preservação, Tradição, Poder, Autoridade, Hierarquia, Obediência, Pontualidade e Supervisão.	09,10,17,18,19,20,22,24,27,28
Igualitarismo	Democracia, Descentralização, Justiça, Igualdade, Coleguismo, Respeito e Equidade.	06,12,13,14,15,25,26
Domínio	Influência, Domínio, Competitividade, Satisfação do cliente e sucesso, Produção, Ambição, e Audácia.	21,23,31,32,33,34,35,36
Harmonia	Integração interorganizacional e Parceria.	29,30

Fonte: Tamayo, Mendes e Da Paz (2000)

3.4 VARIÁVEIS

As variáveis contempladas no estudo são:

1. Variável sócio-demográfica dos indivíduos: inclui gênero, idade, escolaridade e tempo na organização;
2. Valores organizacionais: dimensões de autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualdade, domínio e harmonia de Tamayo, Mendes e Da Paz (2000).

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

No objetivo de organizar e interpretar os dados obtidos através da pesquisa foi realizado o tratamento dos dados.

Para Vergara (2007) a seção que corresponde ao tratamento dos dados deverá apresentar ao leitor como se pretende tratar os dados coletados, mostrando o tratamento adequado aos propósitos da pesquisa.

Como instrumento de registro e para análise de dados foram utilizados o Excel 2007 e o programa SAS, versão 9. Os procedimentos e análises estatísticas realizadas foram:

- Estatística descritiva, para acompanhar a distribuição de frequências, as médias, os desvios-padrão e o coeficiente de variação;
- Teste t de *Student*, para verificar a diferença entre médias da variável gênero em relação aos valores organizacionais;
- Análise de Correlação de *Pearson*, para verificar associações entre idade, escolaridade e tempo na organização com os valores organizacionais.

Para alcance dos objetivos, observa-se a seguir no Quadro 08, as ferramentas estatísticas utilizadas:

Quadro 08 - Objetivos *versus* Técnicas estatísticas

OBJETIVOS	QUESTÕES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	FERRAMENTAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS
OBJETIVO GERAL: Detectar a percepção dos servidores docentes e técnico administrativos, em relação aos valores organizacionais que norteiam os membros da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.	Questionário – Parte I e II	Descritiva e Multivariada
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Retratar os indivíduos segundo suas características sócio demográfico.	Questionário – Parte I	Descritiva
OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Identificar os valores organizacionais percebidos como real e desejável, conforme as dimensões bipolares de Tamayo, Mendes e Paz (2000)	Questionário – Parte II	Descritiva
OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Averiguar a existência associação entre as dimensões dos valores organizacionais praticados e as características sociodemográficas dos respondentes.	Questionário – Parte II	Multivariada

4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DA PESQUISA

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), conhecida como a antiga Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM), foi criada pela Prefeitura Municipal de Mossoró através do decreto n.03/67 de 18 de abril de 1967 e incorporada à rede Federal de Ensino Superior como autarquia em regime especial, com limite territorial de atuação circunscrito ao município de Mossoró, Estado do Rio Grande do Norte, sendo institucionalizada como Universidade no dia 29 de julho de 2005, através da Lei n. 11.155, publicada no diário oficial da união no dia 01 de agosto de 2005.

Enquanto ESAM, a Instituição manteve durante os primeiros 40 anos de sua existência dois cursos de graduação (Agronomia seguido de Medicina Veterinária), vindo em seguida, durante o processo de aprovação do Projeto Lei de transformação em 2003, a criação de mais 02 (dois) cursos de graduação e 02 (dois) de Pós-graduação, o que totalizava 04(quatro) cursos de graduação e 02(dois) de Pós-graduação. Após cinco anos de sua transformação em Universidade, a Instituição apresenta a sociedade o quadro atual de 21 (vinte e um) cursos de graduação, sendo 01 (um) na modalidade à distância e 14(quatorze) cursos de pós-graduação, sendo, 05 (cinco) *Lato sensu* e 09 (nove) *Scripto sensu*.

Em fase de expansão, a Instituição conta com *Campis* na cidade de Mossoró, Angicos e Caraúbas, estando em fase de organização a extensão de um Campus para a cidade de Pau dos Ferros. A Instituição encerra o ano de 2010, atendendo a um total de 4.230 alunos, com um corpo funcional de 313 docentes e 271 técnico-administrativos distribuídos nos três Campis.

A Missão da UFERSA, tal como delineada nos seus documentos legais é “Produzir e difundir conhecimentos no campo da educação superior, com ênfase para a região Semi-Árida brasileira, contribuindo para a cidadania, mediante formação humanística, crítica e reflexiva, preparando profissionais capazes de atender demandas da sociedade”, o Código de Ética da Instituição, aprovado pela Resolução do Conselho Universitário da UFERSA n.007/2008 de 29 de dezembro de 2008, reforça seus valores, orientando o comportamento de seus membros.

A estrutura organizacional da Instituição compreende:

Colegios superiores

- Conselho Universitário (CONSUNI)
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE)

Reitoria e Vice-Reitoria

Pró-Reitorias

- Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD);
- Pró-Reitoria de Assuntos comunitários (PROAC)
- Pró-Reitoria de Ensino e Extensão (PROEX)
- Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG);
- Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH)

Departamentos

- Agrotecnologia e Ciências Sociais;
- Ciências Animais;
- Ciências Ambientais e Tecnológicas;
- Ciências Animais e;
- Ciências Vegetais.

Bem como as Coordenações que são distribuídas entre as áreas de ensino e de administração.

Conforme o Estatuto da UFERSA (2005), são princípios institucionais a:

- I. Observância dos princípios da ética, da gestão democrática, transparência e participação, legalidade, legitimidade, economicidade, impessoalidade, moralidade e publicidade dos atos, planejamento, avaliação e sustentabilidade;
- II. Natureza pública e gratuita do ensino sob a responsabilidade da União;
- III. Liberdade de ensino, pesquisa e extensão, da difusão e socialização do saber;
- IV. Indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- V. Democratização da educação no que concerne à gestão, à igualdade e a oportunidade de acesso e socialização de seus benefícios.

Ainda em conformidade com o Estatuto (2005), são objetivos da Instituição:

- I - Ministrando ensino superior visando o desenvolvimento do espírito político-científico e sócio-ambiental, desenvolvendo pesquisas nas diversas áreas do conhecimento e promover atividades de extensão universitária estabelecendo uma relação aberta e recíproca com a sociedade, garantindo a sua sustentabilidade;

II - Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, a contribuição ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia, bem como a criação e a difusão da cultura, adequando em nível superior o entendimento do homem em relação ao meio em que vive;

III - Contribuir para a solução dos problemas sociais, econômicos e políticos, dando ênfase à região Semi-Árida brasileira, visando a elevação do índice de desenvolvimento humano por meio de pesquisas e extensão, realizadas em seu âmbito;

IV - Estender à comunidade, sob todos os meios possíveis, o ensino, a pesquisa e a extensão.

Nesses últimos seis anos, com a transformação da ESAM em UFERSA, a Instituição tem se consolidado cada vez mais pela contribuição gerada através de conhecimentos científicos e tecnológicos, bem como seu notável crescimento e expansão no semi-árido brasileiro.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta a análise estatística realizada através dos resultados obtidos pela amostra. Primeiramente os indivíduos foram caracterizados através dos dados sócio-demográficos, conforme as amostras para cada categoria, em seguida, foram analisados diante da percepção dos indivíduos a identificação dos valores conforme os fatores do IVO e o cruzamento dos dados.

5.1 DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

Com o intuito de caracterizar os respondentes, foram abordadas questões sócio-demográficas (OBJETIVO ESPECÍFICO 1). Essas questões abrangeram de acordo com a categoria do servidor as seguintes informações: gênero, idade, escolaridade e tempo na organização.

Em relação à categoria do servidor, se técnico-administrativo ou docente, informação delimitada na amostra da pesquisa, observa-se que 48% dos respondentes são ligados a atividade administrativa e 52% trabalham no ensino. A Tabela 01 apresenta os dados obtidos.

Tabela 01 – Distribuição dos servidores quanto à categoria

Categoria	F	%
Docente	117	52%
Técnico-Administrativo	108	48%
Total	225	100,0%

Considerando os docentes, 25,6% foram do gênero feminino e 74,4% do gênero masculino, onde a predominância do gênero masculino pode ser interpretado pela presença do significativo número de cursos voltados para a área das Engenharias, berço de onde a Instituição iniciou suas atividades acadêmicas com a

área de Ciência Agronômica. Na categoria de técnico-administrativo, foram 39,8% do gênero feminino e 60,2% do gênero masculino. No total de respondentes, 32,4% foram do gênero feminino e 67,6% do gênero masculino, verifica-se uma predominância do gênero masculino entre as duas categorias de respondentes. A seguir, a Tabela 02 apresenta os dados obtidos referente ao gênero dos respondentes.

Tabela 02 – Perfil dos servidores quanto ao gênero

Gênero	Docentes		Técnico- Administrativos		Total de Servidores	
	F	%	F	%	F	%
Feminino	30	25,6%	43	39,8%	73	32,4%
Masculino	87	74,4%	65	60,2%	152	67,6%
Total	117	100,0%	108	100,0%	225	100,0%

No que diz respeito à faixa etária, a amostra contabilizou 11,1% de servidores docentes com idade entre 20 a 30 anos, 38,5% entre 31 a 40 anos, 31,6% entre 41 a 50 anos e 18,8% com 51 anos ou mais. Entre os técnico-administrativos, 23,1% estão entre 20 a 30 anos, 17,6% entre 31 a 40 anos, 30,2% entre 41 a 50 anos e 24,4% com 51 anos ou mais. No geral, 16,90% se apresentam em uma faixa jovem e 83,10% (soma das três últimas linhas) está concentrada em uma faixa com maior experiência de vida. A Tabela 03 apresenta estes resultados.

Tabela 03 – Perfil dos servidores quanto à Faixa etária

Faixa etária	Docentes		Técnico- Administrativos		Total de Servidores	
	F	%	F	%	F	%
20 a 30 anos	13	11,1%	25	23,1%	38	16,9%
31 a 40 anos	45	38,5%	19	17,6%	64	28,4%
41 a 50 anos	37	31,6%	31	28,7%	68	30,2%
51 anos ou mais	22	18,8%	33	30,6%	55	24,4%
Total	117	100,0%	108	100,0%	225	100,0%

Quanto ao grau de escolaridade, verifica-se o alto nível dos docentes, isto se justifica devido às exigências de ingresso nesta carreira ser maior na Instituição,

totalizando assim 99,15% com Pós-graduação. Já entre os técnico- administrativos, verifica-se uma diversidade escolar, onde 4,63% possuem curso fundamental, 16,67% curso médio, 38,89% graduação e 40% pós-graduação, onde a busca pela pós-graduação tem crescido entre esta categoria devido ao Incentivo à Qualificação que o Governo Federal tem oferecido. No geral, 70,67% dos respondentes apresentam escolaridade em nível superior, isto se deu devido à predominância do nível de escolaridade dos docentes, embora uma boa parte dos técnico-administrativos também possua bom nível de escolaridade, o que pode ser verificado na Tabela 04, e está discriminado dentro da estrutura da Educação Nacional que se divide em Ensino Básico e Superior.

Tabela 04 – Perfil dos servidores quanto à escolaridade

Escolaridade	Docentes		Técnico- Administrativos		Total de Servidores	
	F	%	F	%	F	%
Curso Fundamental		0,00%	5	4,63%	5	2,22%
Curso Médio		0,00%	18	16,67%	18	8,00%
Curso Superior - Graduação	1	0,85%	42	38,89%	43	19,11%
Pós-Graduação	116	99,15%	43	40%	159	70,67%
Total	117	100%	108	100%	225	100%

Entre os respondentes, no que se refere ao tempo na organização, na faixa de menor tempo, ou seja, até 2 anos, há predominância dos técnico-administrativos com 23,1% contra 33,3% dos docentes. Entre 2 a 6 anos, foram 23,9% docentes contra 13% técnico-administrativos nesta faixa. De 6 a 10 anos, foram 14,5% dos docentes e 12% dos técnico-administrativos. Fato interessante é observar que, os servidores técnico-administrativos possuem maior tempo de serviço, com 51,9% trabalhando a mais de 10 anos, em relação a 28,2% de docentes com mesmo tempo de serviço. No geral, conforme se vê na Tabela 05, se verifica que, uma pequena parte que corresponde a 28,4% possui menor tempo na organização e a maioria dos respondentes, ou seja 39,6%, possuem mais de 10 anos de serviço prestado, o que confere a pesquisa uma significativa participação de servidores com maior vivência na organização.

Tabela 05 – Perfil dos servidores quanto ao tempo de serviço

Tempo de serviço na Organização	Docentes		Técnico- Administrativos		Total de Servidores	
	F	%	F	%	F	%

até 2 anos	39	33,3%	25	23,1%	64	28,4%
de 2 a 6 anos	28	23,9%	14	13,0%	42	18,7%
de 6 a 10 anos	17	14,5%	13	12,0%	30	13,3%
mais de 10 anos	33	28,2%	56	51,9%	89	39,6%
Total	117	100,0%	108	100,0%	225	100,0%

O Quadro 09, a seguir, apresenta uma síntese das principais características sociodemográficas dos respondentes.

Quadro 09 – Síntese geral de predominância das características sociodemográficas

Variável	Predominância
Gênero	Masculino
Idade	41-50 anos
Escolaridade	Pós-Graduação
Tempo de serviço na Organização	Mais de 10 anos

Verifica-se que, em relação ao gênero houve em sua maioria homens, prevaleceu à faixa etária entre 41-50 anos, a maioria dos servidores possui pós-graduação e com mais de 10 anos de tempo na organização.

5.2 VALORES ORGANIZACIONAIS PERCEBIDOS COMO REAL E DESEJÁVEL

Os resultados referem-se à percepção dos servidores no que concerne aos valores organizacionais, considerando as dimensões propostas por Tamayo, Mendes e Da Paz (2000): autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia (OBJETIVO ESPECÍFICO 2).

A expressão valores reais refere-se aos valores que na percepção dos servidores são praticados na organização. A expressão valores desejados diz respeito ao grau de importância que os servidores gostariam que fosse dada a cada dimensão na organização.

5.2.1 Dimensão Autonomia e Conservadorismo

Conforme apresentado na Tabela 06, a seguir, no que diz respeito à percepção dos servidores na Escala do Real, em Autonomia, os docentes obtiveram média (3,23) com CV=30,03%, apresentando maior heterogenidade em relação aos técnico-administrativos, os quais apresentam uma média (3,86) com CV=26,17%, demonstrando assim maior homogenidade. No Conservadorismo os docentes tiveram média (3,25) com CV=28,62%, e os técnico-administrativos uma média (3,71) com CV=26,68%, apesar da pequena diferença pode ser considerada uma menor dispersão entre si para estes em relação aos docentes. Na Escala do Desejável, os docentes apresentam para Autonomia uma média (4,96) com CV=18,75%, que mostra maior dispersão em relação aos técnico-administrativos cuja média (5,11) obteve CV=14,68%, já no Conservadorismo os docentes apresentam uma média (5,02) com CV=15,54% e os técnico-administrativos média (5,24) com CV=13,55%, o que apresenta um equilíbrio entre as categorias com diferença moderada entre as dispersões.

Tabela 06 – Percepção dos servidores na Dimensão Autonomia e Conservadorismo

Dimensão	Escala	Docentes			Técnico- administrativos		
		Media	Desvio padrão	Coef. variação	Media	Desvio padrão	Coef. variação
Autonomia	Real	3,23	0,97	30,03%	3,86	1,01	26,17%
	Desejável	4,96	0,93	18,75%	5,11	0,75	14,68%
Conservadorismo	Real	3,25	0,93	28,62%	3,71	0,99	26,68%
	Desejável	5,02	0,78	15,54%	5,24	0,71	13,55%

Verifica-se que, dentro da dimensão Autonomia e Conservadorismo, na percepção da Escala do Real, a **Autonomia** é mais forte entre os técnico-administrativos, o que mostra que na percepção desta categoria, a organização busca favorecer a autonomia do servidor como algo favorável para Instituição, entendendo que os mesmos tem suas próprias responsabilidades, as conhece e cumpre, onde o servidor é percebido como um ser que deve perseguir seus próprios interesses e fixar suas metas e normas de acordo com as da Instituição, enquanto que entre os docentes foi o **Conservadorismo**, mostrando que estes percebem a Instituição como conservadora, estando em conformidade com os estudos de Oliveira e Tamayo (2004), Costa (2009) e Gomes, Souza e Medeiros (2009), sobre a prevalência do Conservadorismo, mantendo os costumes e normas da organização.

Observa-se também, que o Desejável nesta dimensão para ambas as categorias é unânime quando expresso para o **Conservadorismo**, e demonstra congruência na percepção do real dos docentes para com o almejado por ambas as categorias, que os objetivos da organização prevaleçam acima da autonomia, buscando assim enfatizar os costumes, a tradição e o respeito às normas organizacionais, por ser uma Instituição de Serviço público esse valor pode ter se tornado tão presente.

5.2.2 Dimensão Hierarquia e Igualitarismo

De acordo com a Tabela 07, a seguir, na Escala do Real observa-se que os técnico-administrativos apresentam para Hierarquia média (3,89) com CV=26,48%, o que revela uma percepção menos dispersa entre eles em relação a dos docentes, cuja média (3,19) destes foi com CV=28,21%. Da mesma forma para o Igualitarismo, os técnico-administrativos apresentam uma média (3,56) com CV=28,09%, mostrando também que para estes, a percepção é mais homogênea que para os docentes, os quais obtiveram uma média (2,79) com CV=36,92%, e opiniões com mais variabilidade. Na Escala do Desejável, para os docentes a Hierarquia obteve uma média (4,99) com CV=11,02%, indicando maior homogeneidade em relação aos técnico-administrativos que tiveram uma pequena diferença, onde a média (5,21) apresenta CV=12,86%. Para os docentes o Igualitarismo obteve uma média (5,02) com CV=14,74%, e os técnico-administrativos média (5,17) com CV=13,73%, apresentando assim maior homogeneidade entre si.

Tabela 07 – Percepção dos servidores na Dimensão Hierarquia e Igualitarismo

Dimensão	Escala	Docentes			Técnico- administrativos		
		Media	Desvio padrão	Coef. variação	Media	Desvio padrão	Coef. Variação
Hierarquia	Real	3,19	0,90	28,21%	3,89	1,03	26,48%
	Desejável	4,99	0,55	11,02%	5,21	0,67	12,86%
Igualitarismo	Deal	2,79	1,03	36,92%	3,56	1,00	28,09%
	Desejável	5,02	0,74	14,74%	5,17	0,71	13,73%

No que se refere à dimensão que relaciona Hierarquia e Igualitarismo, é possível verificar que na escala do real a **Hierarquia** é perceptível para ambas as categorias, e vai de encontro aos resultados de Vieira (2002), onde nos valores organizacionais a Hierarquia apresentou diferença significativa entre os grupos

envolvidos, bem como a pesquisa de Fortini (2009), onde a Hierarquia atingiu uma das maiores médias. Isto pode ser entendido devido à influência sofrida por esta categoria através dos papéis sociais, já que em conformidade com Katz e Kahn (1978), os papéis aparecem com função discriminadora e conforme afirmam Tamayo (1996), Oliveira e Tamayo (2004), exercem influência do poder das autoridades dentro da organização, estando também em consonância com o estudo de Matos (2009) quando apresenta a Hierarquia em boa colocação no ranking dos valores organizacionais de suas pesquisas.

Observa-se também, que o Desejável percebido nesta dimensão pelas categorias, foi diferente do equilíbrio almejado na dimensão anterior, não havendo assim uma mesma percepção do desejável para ambas as categorias. O **Igualitarismo** prevaleceu para os docentes, apresentando assim o desejo de uma maior participação em favor de um compromisso consciente e responsável (TAMAYO, 1996), indo de encontro aos resultados obtidos nos estudos de Porto e Tamayo (2005), Fortini (2009), Costa (2009) e Gomes, Souza e Medeiros (2009), onde o Igualitarismo foi de baixa significância na percepção do real, porém prevaleceu na percepção do desejável, destacando assim, a ausência de igualdade no cotidiano organizacional e favorecendo o desejo de uma gestão mais participativa entre os indivíduos e a organização. Já para os técnico-administrativos a **Hierarquia** foi mais almejada, sinalizando a mesma ênfase mantida na escala do real, mostrando na percepção desta categoria uma tendência para a permanência de valores voltados para uma estrutura hierárquica, com uma ordem estrutural voltada para o poder que influencia na supervisão e distribuição de papéis sociais na organização.

5.2.3 Dimensão Domínio e Harmonia

Considerando a Tabela 08, a seguir, na Escala do Real para Domínio, a percepção dos docentes obteve uma média (2,65) com CV=33,21%, e os técnico-administrativos média (3,39) com CV=28,91%, havendo uma menor variabilidade entre os técnico-administrativos. Na Harmonia, os docentes apresentam uma média (3,02) com CV=43,38%, e os técnico-administrativos média (3,64) com CV=35,16%, onde a dispersão entre este é considerada menor em relação aos docentes. Na

Escala do Desejável, a percepção dos docentes para o Domínio é de uma média (4,77) com CV= 29,18%, havendo maior homogeneidade entre os técnico-administrativos, cuja média (4,62) foi com CV=21%. Para Harmonia, o desejável entre os docentes foi de média (4,77) com CV=26,42%, já entre os técnico-administrativos foi uma média (5,08) com CV=20,87%, mostrando mais uma vez que existe maior homogeneidade entre os técnico-administrativos.

Tabela 08 – Percepção dos servidores na Dimensão Domínio e Harmonia

Dimensão	Escalas	Docentes			Técnico- administrativos		
		Media	Desvio padrão	Coef. Variação	Media	Desvio padrão	Coef. Variação
Domínio	Real	2,65	0,88	33,21%	3,39	0,98	28,91%
	Desejável	4,01	1,17	29,18%	4,62	0,97	21,00%
Harmonia	Real	3,02	1,31	43,38%	3,64	1,28	35,16%
	Desejável	4,77	1,26	26,42%	5,08	1,06	20,87%

Percebe-se que nesta dimensão Domínio e Harmonia, houve uma significativa percepção na Escala do Real em relação à **Harmonia** para as duas categorias, sendo compreendido pelos servidores que a organização enfatiza a harmonia com a natureza e com as outras organizações, e conforme exprime Tamayo (1996), a organização se posiciona no ambiente social buscando cooperação e integração interorganizacional, este resultado vai de encontro ao estudo de Tamayo (2010), quando é revelado que o Domínio não possui uma relação positiva.

Na Escala do desejável da dimensão, a **Harmonia** continua sendo mantida por ambas as categorias de servidores, demonstrando que deve ser sustentada a postura harmônica por parte da organização, mostrando que existe uma congruência entre a percepção do real e desejável dos servidores.

O Quadro 10, a seguir, apresenta um resumo referente à percepção das três dimensões:

Quadro 10 – Resumo da percepção das dimensões pelos servidores

Dimensão	Resumo
Autonomia e Conservadorismo	<p>A Autonomia representa a importância atribuída pela organização na busca de inovação, de criatividade e da independência na execução do trabalho. Observa-se que a mesma foi mais percebida pelos técnicos-administrativos, mas não prevaleceu entre os docentes. Este resultado vem demonstrar que, na percepção dos técnicos-administrativo, existe na organização, uma maior abertura para os indicadores de Autonomia.</p> <p>Os indicadores que impactam se destacam através de itens que abordam a capacidade de inovar, a introdução de novidade no trabalho, a abertura para expor sugestões e opiniões, e a busca constante de informações e novidades.</p> <p>O Conservadorismo corresponde a valorização dos interesses grupais sem deixar de lado a proibição de comportamentos que alterem as normas e as tradições. Foi mais apontado na pesquisa pelos docentes, tanto na percepção do real quanto do desejável, permanecendo no desejável para os técnico-administrativos.</p> <p>Os indicadores são baseados através dos itens que envolvem a capacidade de realizar tarefas sem supervisão constante, a fidelidade e organização, a segurança de pessoas e bens, o clima de ajuda mútua e relacionamento amistoso entre os servidores.</p>

<p>Hierarquia e Igualitarismo</p>	<p>A Hierarquia corresponde à relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de poder na organização. Obteve o maior índice entre todas as dimensões, tanto os docentes quanto os técnicos-administrativos percebem na escala do real uma grande ênfase na busca pelo controle, pelo respeito às chefias, pela tradição e pela preservação dos costumes. Permanece como desejável entre os técnico-administrativos.</p> <p>Os indicadores que a envolve estão relacionados aos itens que abordam a preservação dos costumes vigentes da organização, a tradição de respeito às ordens, o respeito às pessoas com cargo de chefia, o respeito as regras e normas estabelecidas, o controle de serviço executado, o respeito aos níveis de autoridade, a preocupação com o cumprimento de horários e compromissos, o acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas, a utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente e a proteção ao meio ambiente.</p> <p>O Igualitarismo corresponde à procura efetiva do bem-estar de todos os seus membros e da participação deles nos processos decisórios. Constitui-se de baixa percepção na escala do real pelos docentes, bem como um destaque pelo mesmo no que diz respeito ao desejável por esta categoria. Este resultado pode indicar que segundo os docentes, existem valores relacionados ao Igualitarismo que não vêm sendo efetivamente praticados na organização e necessitam serem mais trabalhados. É almejado como mais desejável entre os docentes.</p> <p>Os indicadores se refletem em itens que correspondem a continuidade de política e projetos, distribuição do poder pelos diversos níveis, tratamento proporcional ao mérito, oportunidades iguais para todos, imparcialidade nas decisões administrativas, ambiente de relacionamento interorganizacional adequado e complementaridade de papéis.</p>
-----------------------------------	--

<p>Domínio e Harmonia</p>	<p>O Domínio refere-se à importância dada pela Instituição, à sua capacidade de influenciar as pessoas e o mercado. Na percepção de ambos os servidores, o Domínio não prevalece entre as dimensões bipolares.</p> <p>Analisando os indicadores que a compõem os itens envolvem a capacidade influenciar pessoas na organização, dificuldade de alterar regras, busca de melhor posição no mercado, conquista de usuários em relação à concorrência, manutenção da superioridade em relação ao mercado, preocupação com o aumento da produção e prestação de serviço, êxitos nos empreendimentos organizacionais e agir de forma arrojada em relação às outras organizações.</p> <p>A Harmonia indica a procura, da organização pela complementaridade organizacional junto a outras organizações. Os resultados demonstraram que se trata de um fator relevante para ambas as categorias de servidores, tanto no real quanto no desejável, revelando pela percepção de ambos, ser praticada na organização.</p> <p>Os indicadores que a compõem são impactados pelos itens que abordam o intercâmbio e a atuação conjunta com outras organizações.</p>
---------------------------	---

Agrupando então, as dimensões de valores organizacionais no modelo proposto por Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), percebe-se que, na primeira Dimensão (Autonomia e Conservadorismo), a autonomia é mais percebida pelos técnico-administrativos e o conservadorismo pelos docentes, havendo congruência de ambos na percepção do desejável para o conservadorismo. Na segunda Dimensão (Hierarquia e Igualitarismo), a hierarquia é perceptível na prática por ambas as categorias e o desejável é para que seja mantida entre os técnico-administrativos, já entre os docentes o almejado foi para o Igualitarismo. Na terceira Dimensão (Domínio e Harmonia) existe uma percepção de ambas as categorias para Harmonia, sendo mantida esta congruência no desejável.

5.3 ASSOCIAÇÃO ENTRE OS VALORES ORGANIZACIONAIS PRATICADOS E AS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS DOS RESPONDENTES.

Com a finalidade de verificar a associação entre os valores organizacionais praticados (real) que foram percebidos através das dimensões e as variáveis sócio-demográficas (OBJETIVO ESPECÍFICO 3), verifica-se através da tabela 09, se os itens respondidos na pesquisa tiveram influência do gênero, idade, tempo no cargo e escolaridade.

Tabela 09 - Relação entre as dimensões percebidas como real e o Gênero

Dimensão	Gênero	Media	Desvio Padrão	Teste T
Autonomia	Masculino	3,58	1,00	0,66
	Feminino	3,51	1,11	
Conservadorismo	Masculino	3,48	0,99	0,87
	Feminino	3,46	0,97	
Hierarquia	Masculino	3,51	1,03	0,70
	Feminino	3,57	1,02	
Igualitarismo	Masculino	3,15	1,11	0,83
	Feminino	3,18	1,02	
Domínio	Masculino	3,02	0,99	0,94
	Feminino	3,03	1,04	
Harmonia	Masculino	3,33	1,36	0,84
	Feminino	3,29	1,26	

$p < 0,05$

O Teste t para diferença entre médias, indicou que todas as comparações entre as médias dos gêneros feminino e masculino para as dimensões não apresentaram diferenças estatísticas, ou seja, apesar das médias escalares dentro de cada fator observado serem diferentes entre homens e mulheres, isto não é significativo. Para que isso ocorresse os valores do teste t deveriam obedecer a seguinte condição ($p < 0,05$) e como podemos observar isso não ocorreu em nenhuma das comparações. Constatando-se que, o gênero não foi fator determinante no que se refere à percepção entre as dimensões.

Para verificar associações entre idade, escolaridade e tempo na organização com as dimensões, realizou-se análise de Correlação de *Pearson*. Conforme Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009), o coeficiente de correlação *Pearson* (*r*) varia de -1 a 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e é este valor que sugere a força da relação entre as variáveis em conformidade com sua magnitude (fraca, moderada e forte). Uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis, ou seja, quanto mais perto de 1 (independente do sinal) maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis. A Tabela 10, a seguir, apresenta os resultados da associação.

Tabela 10 - Associação entre as Dimensões percebidas como real e a Faixa etária x Escolaridade x Tempo de serviço

Dimensão	Faixa etária	Escolaridade	Tempo de serviço
Autonomia	,114	-,247	,068
Conservadorismo	-,131	,052	-,244
Hierarquia	,104	-,211	,106
Igualitarismo	-,105	,002	-,112
Domínio	,139	-,281	,145
Harmonia	,105	-,089	,124

Verifica-se que, em relação a variável faixa etária, as dimensões autonomia (,114), hierarquia (,104), domínio (,139) e harmonia (,105) apresentam associação positiva de magnitude fraca (,114), percebe-se então que quando aumentou a faixa etária também se verificou um aumento nestas dimensões, contudo, esse aumento foi sensível demais e portanto fraco. A dimensão conservadorismo (-,131) e Igualitarismo (-,105), apresentam associação negativa e de magnitude fraca, ou seja, quanto maior forem os escores encontrados na variável faixa etária, há a propensão de se obterem escores baixos nestas dimensões.

A variável escolaridade, quando relacionada com as dimensões autonomia (-,247), hierarquia (-,211), domínio (-,281) e harmonia (-,089), apresentam associação negativa de magnitude fraca, o que demonstra que, quanto maior os escores encontrados na variável, maior a chance de se obterem escores baixos nestas dimensões. Já o conservadorismo (,052) e Igualitarismo (,002) apresentam correlação positiva e de fraca magnitude, quando aumentou a escolaridade houve um aumento sensível para estas dimensões, porém considerado fraco.

Na variável tempo de serviço, as dimensões autonomia (,068), hierarquia (,106), domínio (,145) e harmonia (,124) também apresentam associação positiva e de magnitude fraca, ratificando que houve um aumento para estas dimensões quando considerado o tempo de serviço, porém considerado fraco. A dimensão conservadorismo (-,244) e Igualitarismo (-,112), apresentam associação negativa e de magnitude fraca, quanto maior os escores encontrados nesta variável, maior a possibilidade de se obterem escores baixos nestas dimensões.

Diante das associações entre as dimensões e as variáveis sociodemográficas, verifica-se que, apesar de serem encontradas associações positivas e negativas, nenhuma foi de magnitude “Forte”, este resultado está em consonância com a pesquisa de Fortini (2009), que ao verificar a associação das dimensões do IVO com os sociodemográficos também constatou que não houve correlação significativa entre as variáveis sociodemográficas.

Conclui-se com a pesquisa que, as associações feitas entre as variáveis faixa etária, escolaridade e tempo de serviço não chegam a influenciar as dimensões, pois não apresentam resultados estatísticos significativos para associação.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O estudo dos valores organizacionais ajuda a compreender a base sobre a qual devem ser estruturadas as formas de atuação e o sistema de gestão de uma organização, auxiliando os membros da organização a se comportarem e basearem suas relações organizacionais.

A pesquisa se baseou nas dimensões bipolares de Tamayo, Mendes e Da Paz (2000), que tem como embasamento valores que estão voltados para autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia, sendo assim analisada a percepção dos servidores quanto aos valores organizacionais percebidos como reais e desejáveis na Instituição.

A análise permite apontar como são percebidos os valores organizacionais dentro de dimensões bipolares, onde na dimensão Autonomia e Conservadorismo, a autonomia é mais perceptível pelos técnico-administrativos e o conservadorismo pelos docentes, havendo congruência por ambos na percepção do desejável para o conservadorismo na organização. Na dimensão Hierarquia e Igualitarismo, a hierarquia é perceptível no real por ambas as categorias e existe uma preferência para que seja mantida entre os técnico-administrativos, porém entre os docentes o desejável foi para o Igualitarismo. Na dimensão Domínio e Harmonia, existe uma percepção de ambas as categorias para Harmonia, sendo mantida esta congruência no desejável. No que se refere ao cruzamento dos dados sociodemográficos, foi observado uma tendência linear que mostra que, algumas dimensões se associam de forma positiva, porém fraca, o que demonstra que as variáveis gênero, idade, escolaridade e tempo de serviço não apresentaram resultados estatísticos significativos.

Os resultados da pesquisa podem contribuir de maneira significativa para compreensão dos valores da organização pelos seus membros, onde o conhecimento da percepção que os servidores têm do real e do desejável pode subsidiar o desenvolvimento de diagnósticos organizacionais, bem como o estabelecimento de políticas e estratégias de gestão de pessoas.

É importante reconhecer que algumas limitações são perceptíveis no estudo, entre elas, a questão de que os resultados apontados por meio do estudo de

caso, não visualiza a generalização dos mesmos, porém apesar desta limitação os objetivos propostos respondem a problemática anunciada.

Uma pesquisa não acaba quando chega ao seu término, mas deve sim provocar outros trabalhos. Recomenda-se então, que outros estudos sejam realizados em órgãos públicos e dentro de seus diferentes grupos, buscando trabalhar questões voltadas para os valores organizacionais, já que estes guiam a vida da organização e sustentam as atitudes dos seus membros.

Assim, o estudo oferece abertura para novas pesquisas, que podem ampliar o questionamento acerca do comportamento organizacional dentro desta temática, onde, pesquisadores podem fortalecer e ampliar a área do conhecimento através de pesquisas futuras que envolvam: Realização de pesquisas entre os valores individuais e organizacionais; Estudo dos valores partindo da visão dos gestores; Desenvolvimento de trabalhos que considerem a análise dos fatores isoladamente; Análise dos valores expressos nos documentos oficiais da organização; e à Relação dos valores com a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARTOLI, A. **Comunicación y organización**. Barcelona: Paidés, 1991.

BORGES, L. O. et al. Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. **RAE Eletrônica**, v.3, n.1, jan./jun. 2004. Disponível em: <
<http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1878&Secao=ORGANIZA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>> Acesso em: 12 ago. 2010.

BORGES, L. O. et al. A Síndrome de Burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v.15, n.1, p. 189-200, jan./abr. 2002.

COSTA, M. C. A Percepção de valores organizacionais nas áreas de recursos humanos de uma empresa de Brasília. **Psicologia IESB**, Brasília, v.1, n.1, p.42-51, jan. 2009.

COSTA, L. N. D. **Uma análise comparativa entre valores organizacionais esposados e compartilhados**. 2008. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UPM, São Paulo, 2008.

DE FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1994.

DEUS, D. P. **Qualidade de vida no trabalho: análise de um modelo mediacional**. 2006. 130f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2006.

DIAS, D. V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro**. 2005. 388f. Tese (Doutorado) – UFMG, Belo Horizonte, 2005.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte**. 1998. 146f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Administração nas organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ETIZIONI, A. **A Organização moderna**. São Paulo: Pioneira, 1964.

FERREIRA, M.C. ; FERNANDES, H. A.; SILVA, A. P.C. Valores organizacionais um balanço da produção nacional do período de 2000 a 2008 nas áreas de administração e psicologia. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n.3, p.84-100, maio/jun. 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B. ; SILVA JÚNIOR, J. A. Desvendando os mistérios de coeficiente de correlação de Pearson (r), **Revista Política Hoje**, Recife, v. 18, n.1, p.115-146, 2009.

FIORELLI, O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2008.

FORTINI, B. W. **Assédio moral: o impacto dos valores organizacionais**. 2009. 105f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2009

FREIRE, D. A. L. **Valores organizacionais: um estudo de caso no setor de serviços tercerizáveis**. 2007. 96f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Doutor Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.

GOMES, W. R.; SOUZA, D. C.; MEDEIROS, L.M.B. A percepção dos valores organizacionais e seus reflexos no clima e na satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior. In: SEMEAD, 12, 2009, São Paulo, **Seminário...**, São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/89.pdf>>
 Acesso em: 02 jun. 2010

GOMES, E. B. F. **Valores e criatividade na Universidade Federal do Espírito Santo: do sujeito ao organizacional**. 2008. 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFES, Vitória, 2008.

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

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KATZ, D.; KAHN. **Psicologia social das organizações**. Tradução de Euríthobo Simões. São Paulo: Atlas, 1978.

KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

LOUBACK, J. **Valores organizacionais e racionalidades: uma visita ao terceiro setor**. 2006. 272f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

MAIA, F.R.B. ; OLIVEIRA, J. D. Valores organizacionais e seu impacto sobre o clima e a satisfação no trabalho: percepção dos técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: BRITO, L. M. P. (org.). **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas**. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2007. 318p. p.23 – 42.

MACÊDO, K. B.; PEREIRA, C.; VIEIRA, M. A. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organização pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de psicologia social do trabalho**. v.8, p.29-42, 2005

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATOS, D. S. **Semiótica orientada para a compreensão das relações entre fenômenos culturais, comportamentos e valores nas instituições militares integrantes das forças armadas brasileiras**. 2009. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UNIR, Rondônia, 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=163972> Acesso em: 07 jun. 2010.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico**, São Paulo, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001

MENDONÇA, H. **Retaliação organizacional: o impacto dos valores e da justiça**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2, p. 129-140, abr/jun. 2004.

PENTEADO, S. T. **Identidade e poder na universidade**. São Paulo: Cortez, 1998.

PEREIRA, E.L. **Valores individuais e valores organizacionais: uma contribuição para o estudo de congruências**. 2006. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.

PIRES, J. C. S. **Relações entre valores individuais, valores organizacionais e programa de qualidade de vida no trabalho**. 347f. 2004. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2004.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.9, n.1, p.35-52, jan./mar. 2005.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. Fundamentos do comportamento individual. In:_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap.2. p.15-30.

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

ROS, M. Psicologia de los valores humanos: uma perspectiva histórica. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.) **Psicologia social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados** Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. p.27-51.

ROS, M.; SCHWARTZ, S. **Jerarquía de valores em países de la Europa Occidental: una comparación transcultural**. [s.l; s.n], 1995. p.69-88.

SEGO, D. J.; HUI, C.; LAW, K.S. Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research. In: EARLEY, P. C. ; EREZ, M. (org.). **New perspectives on international industrial organization psychology**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997. P. 148-159.

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

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

SCHWARTZ, S. Valores humanos básicos: seu comportamento nas organizações. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SOARES, M. E. F. **Valores organizacionais à luz da teoria dos valores pessoais e culturais**. 2006.192f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana de Mackenzie, São Paulo, 2006.

SILVESTRE, M. V. **Mudanças e valores organizacionais: um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial**. 2006. 196f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2006.

STRIEBEL, P. M. **Valores institucionalizados e instituídos pela liderança da claro digital**. 2003. 128f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRGS, Porto Alegre, 2003.

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

_____. Exaustão emocional no trabalho. **Revista de Administração**. São Paulo, v.37, n.2, p.26-37, abr./jun. 2002.

_____. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p.309-338.

_____. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, ano 6, n.3, p.192-213. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/viewArticle/79>> Acesso em: 08 maio 2010.

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

TAMAYO, A.; SHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.9, n.2, p. 328-346, 1993.

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

TULL, D.S.; HACOKINS, D.I. **Marketing, research, meaning, measurement and method**. London: Macmillan, 1976.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. **Estatuto da UFERSA**. Mossoró: 2005.

_____. **Código de ética da UFERSA**. Mossoró: 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 92p.

VIEIRA, G. A. **Cultura de valores organizacionais: um estudo na Faculdade de Ciências Humanas – FUMEC**. São Paulo: Annabume, 2004.

VIEIRA, M. A. S. D. **Relações entre valores organizacionais e individuais no processo de socialização organizacional**. 2002. 141f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2002

APÊNDICE



Universidade Potiguar - UnP
 Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
 Mestrado Profissional em Administração - MPA

QUESTIONÁRIO

Prezado participante,

Este questionário é um instrumento de pesquisa que faz parte do meu trabalho acadêmico de conclusão no Mestrado Profissional em Administração pela Universidade Potiguar(UnP), ele tem como objetivo averiguar a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos da Instituição quanto aos valores organizacionais.

Não é necessário identificar-se e sua contribuição é de suma importância. Não há respostas certas ou erradas, apenas preciso fazer um levantamento da realidade institucional. Procure responder a todas.

Agradeço antecipadamente a contribuição para realização desta pesquisa.

Keina Cristina Santos Sousa e Silva
Mestranda em Administração da UnP

PARTE I - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Categoria que pertence

- sou servidor técnico-administrativo
 sou servidor docente

Sou um servidor efetivo temporário

1 Gênero

- Masculino Feminino

2 Idade

- 20 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos 51 anos ou mais

3 Escolaridade

- Curso Fundamental (1º Grau) Curso Médio (2º Grau)
 Curso Superior - Graduação Pós-Graduação

4 Tempo na Organização

- até 2 anos de 2 a 6 anos de 6 a 10 anos mais de 10 anos

PARTE II – INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Esta segunda parte traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Você deve avaliar quão importante são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis: REAL (quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização) e DESEJÁVEL (quanto cada valor deveria ser importante para sua organização).

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

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

Quanto mais próximo de 6 mais importante é o valor. Marque com um X o número escolhido para cada um dos aspectos (Real e desejável).

Lembre-se, não é necessário se identificar. Responda de acordo com seu entendimento e por favor, não deixe nenhum item em branco.

Supervisão, segurança clima

N°	Item	Real						Desejável							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1.	Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2.	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3.	Introdução de novidade no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4.	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5.	Busca constante de informações e novidades	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6.	Continuidade de política e projetos organizados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7.	Fidelidade e organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8.	Segurança de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9.	Preservação dos costumes vigentes da organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10.	Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11.	Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12.	Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13.	Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14.	Oportunidades iguais para todos os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15.	Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16.	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17.	Respeito às pessoas com cargo de chefia	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18.	Respeitar as regras e normas estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19.	Controle de serviço executado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20.	Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

21.	Capacidade de influenciar pessoas na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22.	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23.	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamento na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24.	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25.	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26.	Complementaridade de papéis entre organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27.	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28.	Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29.	Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30.	Atuação conjunta com outras empresas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
31.	Busca de melhor posição no mercado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
32.	Conquista de usuários em relação à concorrência	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
33.	Manutenção da superioridade em relação ao mercado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
34.	Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
35.	Êxitos nos empreendimentos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
36.	Agir de forma arrojada em relação às outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

Instrumento de pesquisa de Tamayo, Mendes e Da Paz (2000).