



**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**OTÂNIA MARIA DE OLIVEIRA**

**VALORES DO TRABALHO E VALORES ORGANIZACIONAIS:  
um estudo com o corpo gerencial de um Órgão do Poder Legislativo  
no nordeste brasileiro**

**NATAL/RN  
2014**

**OTÂNIA MARIA DE OLIVEIRA**

**VALORES DO TRABALHO E VALORES ORGANIZACIONAIS:  
um estudo com o corpo gerencial de um Órgão do Poder Legislativo  
no nordeste brasileiro**

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

**Orientador:** Prof. Walid Abbas El-Aouar, Dr.

**NATAL/RN  
2014**

O48V Oliveira, Otânia Maria de  
Valores relativos ao trabalho e valores organizacionais: um estudo com o corpo gerencial de um órgão do poder legislativo no nordeste brasileiro // Otânia Maria de Oliveira. – Natal, 2014.  
(97)f.

Orientador: Prof. Walid Abbas El-Aouar, Dr.  
Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria Acadêmica – Núcleo de Pós-Graduação.  
Bibliografia: 82 - 86)f.

1. Administração – Mestrado. 2. Cultura organizacional. 3. Valores relativos ao trabalho. 4. Valores organizacionais. I. Título.

RN/UnP/BSRF

CDU:658.3(043)

**OTÂNIA MARIA DE OLIVEIRA**

**VALORES DO TRABALHO E VALORES ORGANIZACIONAIS:  
um estudo com o corpo gerencial de um Órgão do Poder Legislativo  
no nordeste brasileiro**

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

**Aprovado em:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2014.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Walid Abbas El-Aouar, Dr.  
Orientador  
Universidade Potiguar - UnP

---

Prof<sup>a</sup> Fernanda Fernandes Gurgel, Dr<sup>a</sup>  
Examinadora Interna  
Universidade Potiguar - UnP

---

Prof. Vanderlan Francisco da Silva, Dr.  
Examinador Externo  
Universidade Federal de Campina Grande

Dedico à minha família e, em especial, às minhas filhas Ana Rosa e Roseane, para que saibam que buscar o conhecimento, ainda é o melhor caminho para atingir novos horizontes e alcançar o sucesso!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço à Deus, por iluminar-me na seleção deste mestrado, oportunizando-me a trilhar por caminhos que nos leva a um mundo melhor.

A professora Dr<sup>a</sup> Patrícia Whebber de Oliveira, por ter implantado as primeiras sementes do conhecimento de gestão, de modo tão crítico e enriquecedor.

Ao professor Dr. Alípio Veiga Neto, por despertar o senso crítico nos mestrandos, mostrando-lhes os meios de como contribuir para a construção da ciência.

Ao meu orientador, professor Dr. Walid Abbas El-Aouar, por ter acatado a ideia inicial do projeto, pelo seu empenho acadêmico e as valiosas críticas que contribuíram para finalização deste trabalho.

Ao amigo e querido, professor Mestre Antônio Carlos Ferreira, que durante nossa convivência diária no trabalho, sempre me deu forças para conseguir este título de mestre, a quem sempre recorri nos momentos mais difíceis do curso, apoiando-me no que foi preciso.

À Francisco Gilson Dias Aires de Carvalho, amigo e meu gerente de trabalho, pelo apoio imprescindível na realização deste mestrado, sem o qual, não seria possível consolidar o horário de trabalho e do curso.

À Ana Paula Pinheiro, funcionária do Órgão em estudo, pelo apoio dispensado.

Por último, agradeço a todas as pessoas que colaboraram participando com seriedade da pesquisa acadêmica, o qual proporcionou resultados que, certamente, contribuirão para a construção e crescimento da ciência.

“Mais importante do que interpretar o  
Mundo, é contribuir para transformá-lo”.

Karl Marx

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais, na percepção do corpo gerencial de um Órgão do Poder Legislativo, no nordeste brasileiro. A fundamentação adotada foi o modelo teórico das relações entre tipos motivacionais de valor, de Schwartz (1992). Trata-se de uma pesquisa de campo, considerada descritiva, com abordagem quantitativa. A pesquisa é censitária, cujo escopo pesquisado foi o corpo gerencial composto por 81 (oitenta e um) servidores com cargos comissionados de direção, gerência e assessoramento superior, de um Órgão público do poder legislativo, situado em uma capital do nordeste brasileiro. Foram aplicados dois instrumentos estruturados, denominados Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho – EVT-R e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Foram utilizadas no tratamento dos dados, as técnicas estatísticas aplicadas: Análise de Variância (ANOVA), Hipóteses, Teste de *Tukey* e Correlação de *Pearson* (*r*). Os dados revelaram que o corpo gerencial possui um perfil jovem, a maioria homens, casados, com pouco tempo de serviço no Órgão, graduados. Analisada a EVT-R, os valores mais importantes são: “Universalismo/Benevolência” e “Conformidade”. E o menos importante, o “Poder”. Analisado o IPVO, as metas motivacionais mais valorizadas são: “Prestígio” e “Conformidade”. Os fatores menos valorizados foram “Bem-estar” e “Domínio”. Comparadas a EVT-R com o perfil sociodemográfico, observou-se evidência de diferença estatística entre “Estimulação” e “Realização”. Em relação ao IPVO houve diferenças significativas entre os perfis de Faixa-etária e Tempo de Serviços. Quanto à correlação, houve semelhanças entre todos os valores de trabalho e organizacionais, classificado de coeficiente de correlação positiva moderada e fraca. Pode-se concluir que a pesquisa apresentou uma possível simetria motivacional entre os gerentes e o Órgão, em reconhecer como prioridade o fator Conformidade, com ênfase em respeitar as normas e a hierarquia, presentes nos princípios políticos e culturais da estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Valores Relativos ao Trabalho. Valores Organizacionais.



**WORK AND ORGANIZATIONAL VALUES:  
a study of the management body of a legislature organ  
in Brazil's northeastern.**

**ABSTRACT**

The paperwork aimed to investigate the relationship between the Work and Organizational Values, the perception of the management body of a Legislature organ in Brazil's northeastern. The reasoning adopted was the theoretical model of the relationship between motivational value types of Schwartz (1992). This is a field survey, with a considered descriptive and quantitative approach. The survey is a census, whose scope was to research managerial body composed of 81 (eighty one) civil servants with commissioned positions of directors, managers and superior advice, in a public entity of the legislative branch, located in any capital city in Brazil's northeastern. EVT-R and Inventory of Organizational Values Profile (IPVO) - two structured instruments called Revised Scale of the Work Values were applied. Were used in data processing, statistical techniques applied: Analysis of Variance (ANOVA), Assumptions, Tukey test and Pearson's correlation (r). The data revealed that the management team has a young profile, mostly composed by graduated men, married, with little time service in a public entity. Analyzed the EVT-R, the most important values are: "Universalism / Grace" and "Compliance". And the least, "Power." IPVO analyzed, the most valued motivational goals are: "Prestige" and "Compliance". The least valued factors were "Wellness" and "Domain". Compared to EVT-R with the sociodemographic profile, there was evidence of a statistical difference between "stimulation" and "Realization". Regarding IPVO were no significant differences between the profiles and age-range Weather Service. Regarding the correlation, there were similarities between all work values and organizational rated coefficient of a moderate and weak positive correlation. It can be concluded that the research showed a possible motivational symmetry between the managers and the Board, in recognizing the priority of Compliance factor, with emphasis on compliance with rules and hierarchy, when regarding to the present political and cultural principles of the organizational structure.

**Keywords:** Organizational culture. The Work Values. Organizational Values.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Três níveis de singularidade na programação mental humana.....	22
Figura 2	Diagrama cebola: manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade.....	23
Figura 3	Modelo teórico das relações entre os dez tipos motivacionais de valor.....	30
Gráfico 1	<i>Box Plot</i> da Escala Revisada dos Valores Relativos ao Trabalho.....	65
Gráfico 2	<i>Box Plot</i> dos valores relacionados ao Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais.....	68
Figura 4	Representação da relação moderada entre os construtos EVT-R e IPVO.	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Valores Terminais e Valores Instrumentais.....	28
Quadro 2	Os tipos motivacionais de valor, com suas metas e valores individuais que os representam.....	29
Quadro 3	Dimensões e semelhanças entre os valores pessoais e os valores relativos ao trabalho.....	33
Quadro 4	Estrutura dos atributos descritivos e valorativos.....	34
Quadro 5	Fatores, definições, itens e índices de precisão da EVT.....	36
Quadro 6	Dimensões de Ordem Superior, Fatores da EVT, Tipos Motivacionais, Itens e Índices de precisão da EVT-R.....	37
Quadro 7	Fatores do IPVO, Correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, Metas dos Valores Organizacionais e Coeficientes Alpha.....	41
Quadro 8	Estrutura administrativa dos cargos comissionados, em 2013.....	49
Quadro 9	Guia para apuração dos resultados da EVT-R.....	51
Quadro 10	Guia para apuração dos resultados do IPVO.....	52
Quadro 11	Adequação dos itens do instrumento IPVO.....	53
Quadro 12	Dados sociodemográficos, Valores do Trabalho e Organizacionais.....	55
Quadro 13	Alinhamento dos objetivos de estudo com os instrumentos de pesquisa e as técnicas estatísticas utilizadas.....	57
Quadro 14	Síntese das principais características sóciodemográficas.....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil dos servidores quanto ao Sexo.....	59
Tabela 2	Perfil dos servidores quanto à Faixa etária.....	60
Tabela 3	Perfil dos servidores quanto ao Estado Civil.....	60
Tabela 4	Perfil dos servidores quanto à Escolaridade.....	61
Tabela 5	Perfil dos servidores quanto ao Tempo de Serviço no Órgão legislativo....	61
Tabela 6	Perfil dos servidores quanto ao Cargo que ocupam.....	62
Tabela 7	Testes Estatísticos Cronbach's Alpha – EVT-R e IPVO.....	63
Tabela 8	Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pela EVT-R.....	64
Tabela 9	Análise de Variância (ANOVA), da Escala EVT-R.....	66
Tabela 10	Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pelo IPVO.....	67
Tabela 11	Análise de variância (ANOVA), do construto IPVO.....	69
Tabela 12	Resultado dos testes de comparação de médias da EVT-R com o Perfil sociodemográfico.....	71
Tabela 13	Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pela EVT-R, comparada por grau de Escolaridade.....	72
Tabela 14	Resultado dos testes de comparação de médias do IPVO com o Perfil sociodemográfico.....	73
Tabela 15	Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pelo IPVO, comparada por Faixa etária.....	74
Tabela 16	Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pelo IPVO, comparada por Tempo de serviço.....	75
Tabela 17	Matriz de correlação entre a EVT-R e o IPVO.....	76
Tabela 18	Teste de <i>Tukey</i> da escala EVT-R.....	89
Tabela 19	Teste de <i>Tukey</i> da escala EVT-R, comparado por grau de escolaridade.....	89
Tabela 20	Teste de <i>Tukey</i> do IPVO.....	90
Tabela 21	Teste de <i>Tukey</i> do IPVO, comparado por faixa etária.....	91
Tabela 22	Teste de <i>Tukey</i> do IPVO, comparado por tempo de serviço.....	91

## LISTA DE SIGLAS

ANOVA	Análise de Variância
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
ENANPAD	Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EVO	Escala de Valores Organizacionais
EVT	Escala de Valores Relativos ao Trabalho
EVT-R	Escala Revisada de Valores Relativos do Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPVO	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais
IST	Inventário de Significado do Trabalho
IVO	Inventário de Valores Organizacionais
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PAF	Principal Axis Factoring
SSA	Smalest Space Analysis

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	15
1.2 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS .....	17
<b>1.3.1 Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.2 Específicos.....</b>	<b>17</b>
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO DO TRABALHO.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 DO DETERMINISMO BIOLÓGICO E GEOGRÁFICO AO CONCEITO DE CULTURA... 21	21
<b>2.1.1 Cultura organizacional.....</b>	<b>24</b>
2.2 TEORIA GERAL DOS VALORES.....	27
<b>2.2.1 Valores Pessoais.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2 Valores do Trabalho.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3 Valores Organizacionais.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.4 Considerações sobre os valores do trabalho e valores organizacionais..</b>	<b>41</b>
2.3 ESTUDOS SOBRE OS VALORES NO BRASIL.....	42
<b>2.3.1 Temas relacionados aos Valores do Trabalho.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.2 Temas relacionados aos Valores Organizacionais.....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.3 Antecedentes dos estudos Valores do Trabalho e Organizacionais.....</b>	<b>47</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>48</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	48
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	48
3.3 COLETA DE DADOS.....	49
<b>3.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados.....</b>	<b>49</b>
<b>3.3.2 Dos Instrumentos de Pesquisa.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.3 Adaptação do IPVO para o contexto de um órgão público.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3.4 Pré-teste.....</b>	<b>54</b>
3.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS.....	54
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS.....	56
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	58

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA.....	59
4.2.1 Perfis sociodemográficos dos pesquisados.....	59
4.2.2 Confiabilidade dos dados estatísticos.....	63
4.2.3 Grau de importância dos Valores Relativos ao Trabalho.....	64
4.2.4 Grau de importância dos Valores Organizacionais.....	67
4.2.5 Associação dos Perfis sociodemográficos aos instrumentos EVT-R e IPVO....	70
4.2.6 Relação entre os Valores Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais.....	75
5 CONCLUSÃO.....	79
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICES.....	87
ANEXOS.....	92

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças nas relações de trabalho ocorridas nos últimos 30 anos, propiciaram um ambiente favorável ao desenvolvimento organizacional e da sociedade. Nesse ínterim, o estudo sobre os valores comportamentais e organizacionais deixou de ser uma preocupação tão só de estudiosos internacionais, e passou a fazer parte dos discursos e das agendas dos estudiosos e profissionais da ciência e pesquisa no Brasil avança na área brasileira. Esse tema vem colaborando para compreensão dos elementos motivacionais que influenciam diversos aspectos relacionados ao trabalho, como o comprometimento organizacional, bem-estar e estresse no trabalho e resultado do trabalho (PORTO, 2008). Tais elementos motivacionais estão relacionados com os aspectos fundamentais da vida das pessoas. Na concepção de Rokeach (1973), o valor é uma variável que pode ser capaz de unificar diversos interesses das ciências que se preocupam com o comportamento humano.

O presente estudo identificou os elementos cognitivo, motivacional e hierárquico, na percepção do corpo gerencial, conceituados por Porto e Tamayo (2003) como Cognitivo porque os valores relativos ao trabalho são crenças sobre o que é desejável no trabalho, Motivacional porque as pessoas expressam interesses e desejos em relação ao seu trabalho, e por último, Hierárquico porque as pessoas avaliam os valores e atribuem hierarquias de importância a cada um deles; como também, se estes valores do trabalho influenciam os valores organizacionais.

Segundo Tamayo (2008), a organização inspira-se nos valores da sociedade, de seus membros, dos fundadores e daqueles com maior poder de influência. Foram utilizados, para isso, dois instrumentos de pesquisa em escala brasileira: a Escala Revisada de Valores Relativos do Trabalho (EVT-R), desenvolvida por Porto e Tamayo (2003) e revisada por Porto e Pilati (2010); e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido e validado por Oliveira e Tamayo (2004). Com isso, serão identificados os fatores considerados importantes nos modelos propostos e realizada a correlação. Crer-se que o estudo pesquisa pode identificar os fatores dos valores do trabalho que se relacionam ou interferem no comportamento da organização.



## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O trabalho sempre fez parte da vida das pessoas em todos os segmentos da sociedade e, por passarem várias horas trabalhando, as pessoas procuram alcançar suas metas individuais no ambiente organizacional, porém, diversos estudos apontam que os valores comportamentais dos indivíduos são diferentes e podem interferir nos interesses das organizações, exigindo novas posturas do corpo gerencial em estabelecer estratégias que possam suprir as necessidades individuais e organizacionais.

Super (1957); Elizur (1984); Ros, Schwartz e Surkiss (1999) têm estudado os valores laborais diferenciando-os de acordo com seus objetivos e pressupostos, procurando compreender como esses fenômenos interferem na vida do indivíduo e na organização.

No Brasil, baseando-se em estudos internacionais, os autores Oliveira e Tamayo (2004); Porto e Pilati (2010); Porto e Tamayo (2003); Tamayo (1996); Tamayo e Gondim (1996); Tamayo, Mendes e Paz (2000), elaboraram e validaram escalas brasileiras, sendo que algumas definições tendem a priorizar determinadas características ou resultados do trabalho, outros, como modos de conduta desejáveis, ou como sistemas de ideologias, ou valores como forma de orientar o funcionamento organizacional e guiar o comportamento de seus membros.

Diversas organizações brasileiras, sejam privadas ou públicas, têm investido em pesquisas com características cognitiva, motivacional e hierárquica, que indicam o impacto dos valores do trabalho sobre diversos aspectos organizacionais, como o estresse no trabalho, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e desempenho (PORTO; TAMAYO, 2008), a fim de identificar que metas motivacionais são consideradas importantes para seus funcionários e como estas podem contribuir para o crescimento da organização.

No âmbito acadêmico, diversas pesquisas científicas foram realizadas nas organizações sobre os valores do trabalho, a exemplo dos autores Silva (2011); Silveira (2006); Tchaicovsky e Elizur (2000), os quais deram ênfase à compreensão dos valores do trabalho ou organizacionais, na visão de funcionários, de gerentes.

Apesar da relevância dada aos valores do trabalho, tanto na gestão organizacional quanto a área de pesquisa, poucos foram os trabalhos desenvolvidos no âmbito das instituições públicas, mesmo, tendo a Constituição Federal de 1988

permitido aos municípios importante crescimento de funções, inovações no nível de descentralização e práticas governamentais, como enfatiza Farah,

estados e municípios assumiram 'de fato', crescentes responsabilidades na realização de gastos públicos e na promoção de políticas sociais. Os municípios têm criado também políticas e programas nas áreas de desenvolvimento local e de meio ambiente (FARAH, 2006, p. 42).

Na dimensão democrática, segundo Farah (2006), são consideradas experiências centrais de inovação em governos locais no Brasil. Percebe-se, assim, que as instituições públicas, também, primam pela promoção de políticas sociais e valorização de seus funcionários, sendo necessário obter diagnósticos que permitam conhecer as metas motivacionais do seu quadro funcional e como estas influenciam no comportamento da organização.

## 1.2 PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O Órgão do Poder Legislativo em estudo detém em sua essência, elementos políticos, sociais, culturais, além de gestões que sempre foram dirigidas pelo sexo masculino, conforme constata os registros das legislaturas e uma considerável quantidade de ocupantes de cargos gerenciais, capazes de influenciar na escolha dos valores individuais e organizacionais, compartilhando um pouco do conhecimento neles existente. Passados os anos, com a implementação de um projeto de modernização administrativa e do plano de valorização do capital humano, as mulheres elevaram o percentual de ocupação de cargos de direção e gerencial, tornando o ambiente mais propício ao desenvolvimento organizacional sob um olhar feminino. Acredita-se que esses avanços tenham proporcionado motivação para que as metas do corpo gerencial tenham influenciado no comportamento organizacional.

Diante do exposto, a instituição em estudo é rica das características necessárias ao subsidio do foco da pesquisa, uma vez que a população estudada é gerencial, heterogênea e participativa da administração organizacional.

Torna-se, assim, um desafio para a direção superior compreender as necessidades de seus funcionários e alinhá-las aos interesses da organização, sobretudo quando há diferenças motivacionais entre as pessoas, capaz de modificar

princípios tradicionais do comportamento organizacional. Assim, pretende-se responder à seguinte questão: Qual a relação entre Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais, na percepção do corpo gerencial de um Órgão do Poder Legislativo no nordeste brasileiro?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Geral

- Investigar a relação entre Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais, na percepção do corpo gerencial<sup>1</sup> de um Órgão do Poder Legislativo no nordeste brasileiro.

#### 1.3.2 Específicos

- Identificar o grau de importância dos Valores Relativos ao Trabalho, para os pesquisados;
- Identificar o grau de importância dos Valores Organizacionais, para os pesquisados;
- Associar os perfis sociodemográficos aos Valores Relativos ao Trabalho e aos Valores Organizacionais;
- Estabelecer relações entre os Valores Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O estudo da cultura e de valores envolvendo vários fenômenos comportamentais no ambiente de trabalho tem sido tema de discussão para pesquisas científicas e obras literárias, principalmente nos Estados Unidos e Europa Ocidental.

O ambiente organizacional é o lugar propício, para que homens e mulheres possam atingir suas metas pessoais. Avaliar os valores de trabalho do indivíduo possibilita que a alta direção identifique as metas importantes para seus funcionários e, conseqüentemente, irá interferir positivamente no desenvolvimento estratégico e

---

<sup>1</sup> Para efeito desse trabalho, é considerado corpo gerencial todos os ocupantes de cargos comissionados de Direção, Gerência e Assessoramento Superior.

nas políticas de gestão, sendo assim, capaz de auxiliar na promoção do bem estar dos indivíduos, melhoria dos resultados e obtenção de funcionários mais motivados (PORTO; TAMAYO, 2008; SILVEIRA, 2006).

Assim, como as organizações privadas, as organizações públicas têm passado por transformações, preocupando-se com o comportamento organizacional, a produtividade, a qualidade dos seus serviços, sobretudo, com questões que tratam das relações sociais no trabalho.

Nessa perspectiva, embora o órgão do poder legislativo em estudo possua uma cultura tradicionalista voltada para os interesses políticos, o mesmo tem publicado em seus relatórios anuais, a realização de um trabalho com foco inovador na gestão pública, implementado nos últimos dez anos em sua estrutura organizacional, um projeto de modernização que busca ampliar a participação da população nas audiências públicas, legislando e fiscalizando em defesa dos interesses da sociedade, como também, uma política de valorização humana, por meio de capacitação e progressão funcional.

A aplicação dos construtos Escala Revisada dos Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R), revisado por Porto e Pilatti (2010) e do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), que medem os valores do trabalho e organizacionais neste estudo, se comparados seus resultados com informações de outras investigações culturalmente já realizadas, poderá colaborar com a literatura brasileira, como também, no diálogo com outras pesquisas estrangeiras.

Segundo Roesch (2007), as razões que justificam a existência de um projeto englobam a sua importância, oportunidade e viabilidade. Essas dimensões, embora apareçam interligadas, em alguns casos, é possível fazer algumas distinções.

A proposta de investigar a hierarquia dos valores do trabalho e sua relação com os valores organizacionais, na percepção dos ocupantes de cargos gerenciais de um órgão do poder legislativo é justificada como importante, quando os valores apresentados em diferentes ambientes e aspectos culturais se tornam interesses de vários pesquisadores da área de diagnósticos e de gestão organizacional, dando conformidade aos interesses comum e do grupo, como forma de compreender melhor os valores no ambiente organizacional.

O trabalho sobre o tema é julgado oportuno, considerando-se a sua contribuição para estudos em órgão público e a possibilidade de suprir as lacunas e

limitações de pesquisas científicas já realizadas. Torna-se viável a realização do projeto, por ser relevante para a área de administração, relacionado à gestão e ao meio organizacional, pelo acesso às informações e o interesse da direção superior em colaborar com a disponibilidade dos dados, assim como, o tempo e a flexibilidade por parte da pesquisadora em coletar e analisar os dados a serem pesquisados.

Para a Academia, a pesquisa é relevante por buscar a compreensão motivacional e suas implicações teóricas e práticas na área comportamental em seus diferentes ambientes e aspectos, contribuindo para construção da ciência, uma vez que foram identificados poucos trabalhos em empresas públicas sem fins lucrativos, para esta área de conhecimento.

Para o órgão legislativo, em estudo, será relevante identificar os valores do trabalho e organizacionais percebidos como importantes para o corpo gerencial, contribuindo, assim, para o planejamento estratégico do órgão e o crescimento do funcionalismo público. Os estudos de Abu-Saad e Isralowits (1997) afirmam que a discrepância entre as expectativas dos funcionários e os interesses da organização podem levar à insatisfação no trabalho, *burnout*, entre outros fatores. Desse modo, identificar esses fatores e conciliar com as necessidades individuais poderá deixá-los mais felizes e assegurar resultados satisfatórios para a organização.

Para a sociedade, enquanto interesse em oferecer melhor atendimento aos cidadãos e propor o bem-estar à coletividade.

Pelo crescimento intelectual da pesquisadora, enquanto estudante, em desenvolver o trabalho na área de conhecimento em Gestão e seu interesse em questões voltadas para os valores culturais e comportamentais nas organizações; e enquanto servidora pública, conhecer que valores são importantes para as equipes de trabalho, assim como, colaborar com a evolução da administração gerencial, no âmbito da gestão pública.

## 1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo está estruturado através de cinco seções. Na primeira seção, apresentou-se a Introdução, subdividida em Contextualização, Problema e Questão da Pesquisa, Objetivos e Justificativa. Na segunda seção, encontra-se o referencial teórico, que inicia com: a) o Determinismo Biológico e Geográfico ao Conceito de

Cultura; *b*) pela Teoria Geral dos Valores, composto pelos Valores Pessoais, de Trabalho e Organizacionais e suas considerações; e *c*) Estudos sobre os valores no Brasil. Na terceira seção, tem-se a Metodologia, abordada através dos seguintes subtópicos: Tipo de Pesquisa, Universo e Amostra, Plano de Coleta de Dados e Instrumentos, e Tratamento dos Dados. A quarta seção está representado por Análise e Discussão dos Resultados, distribuído em tópicos que se referem aos objetivos específicos e às discussões embasadas no referencial teórico. Na seção cinco, encontra-se a Conclusão da pesquisa; são destacadas as limitações observadas e propostas recomendações para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica está estruturada em três assuntos fundamentais: na primeira seção, é abordado o conceito de cultura e seu processo de mudança no ambiente organizacional; a segunda seção descreve a teoria geral dos valores enquanto princípio orientador na vida das pessoas, os estudos sobre os valores pessoais, do trabalho e organizacionais, bem como, os modelos teóricos e suas escalas desenvolvidas e validadas no Brasil; e por último, a terceira seção, contempla estudos de autores que, nos últimos dez anos, apresentaram alguns temas sobre valores do trabalho e valores organizacionais, como contribuições para o estudo da ciência.

### 2.1 DO DETERMINISMO BIOLÓGICO E GEOGRÁFICO AO CONCEITO DE CULTURA

A literatura antropológica tem considerado o tema Cultura como um dilema bastante polêmico em relação à conciliação da unidade biológica e a diversidade cultural, até mesmo porque, segundo Laraia (2009, p. 10), 400 a. C. Confúcio tinha enunciado que “a natureza dos homens é a mesma, são os seus hábitos que os mantêm separados”, deixando claro que naquela época já havia a preocupação de explicar a existência de diferenças comportamentais entre os diferentes povos, a partir das variações dos ambientes físicos.

Embasados em diversas pesquisas e teorias, os antropólogos são totalmente convencidos que as diferenças genéticas não são determinantes das diferenças culturais. Para Keesing,

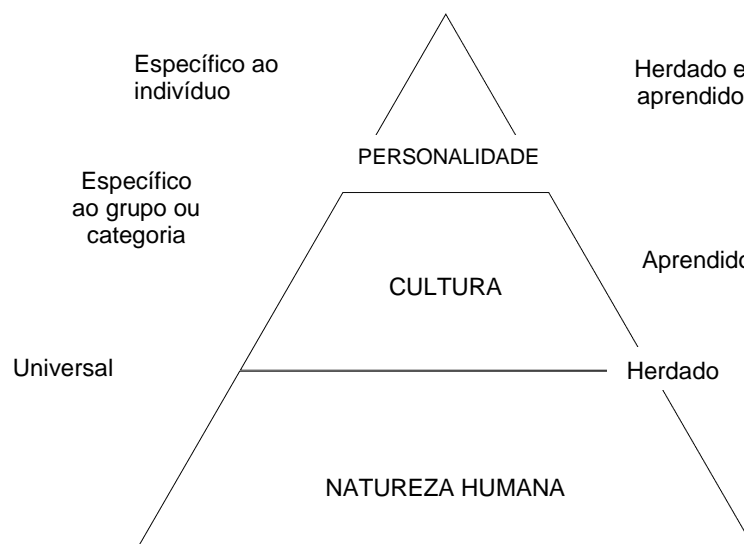
não existe correlação significativa entre a distribuição dos caracteres genéticos e a distribuição dos comportamentos culturais. Qualquer criança humana normal pode ser educada em qualquer cultura, se for colocada desde o início em situação conveniente de aprendizado (KEESING, F., 1961 apud LARAIA, 2009, p. 17).

Da mesma forma, determinadas atividades atribuídas às mulheres em uma cultura podem ser atribuídas aos homens em outra cultura, isso mostra que a divisão sexual do trabalho é determinada culturalmente e não pela racionalidade biológica. Já a teoria do determinismo geográfico desenvolvida por geógrafos considera as diferenças do ambiente físico condicionantes da diversidade cultural. Segundo

Laraia (2009), essa teoria foi rejeitada pelos antropólogos Boas, Wissler, Kroeber, entre outros, uma vez que existe uma limitação na influência geográfica sobre os fatores culturais.

Do ponto de vista de Hofstede (1991, p. 19), a cultura é definida como uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”. Trata-se de um fenômeno coletivo parcialmente compartilhado com pessoas de um mesmo ambiente social do seu aprendizado, que foram adquiridas e não herdadas. A compreensão de cultura deve ser distinguida por três níveis de singularidade na programação mental humana, conforme FIG. 1. De um lado, a “Natureza Humana”; e, de outro, a “Personalidade” de um indivíduo.

**Figura 1** – Três níveis de singularidade na programação mental humana



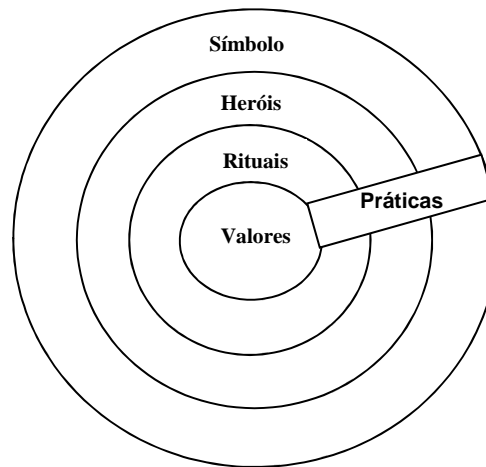
**Fonte:** Hofstede (1991, p. 20).

A natureza Humana é aquilo que todos os seres humanos têm em comum, que é genético. A Personalidade corresponde à soma dos programas mentais de um indivíduo, influenciado pelo genético e o aprendido. Observa-se que a manifestação de comportamento dos indivíduos é que diferenciam os níveis culturais.

Hofstede (1991) também cita o “diagrama de cebola” cultural, demonstrado na FIG. 2, para comparar as várias maneiras da cultura se manifestar, através das práticas, símbolos, heróis, rituais e valores.



**Figura 2** - Diagrama cebola: manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade



**Fonte:** Hofstede (1991, p. 23).

As camadas Símbolos, Heróis e Rituais são integradas às Práticas, consideradas partes visíveis e externas da “cebola”, podendo ser observados. Já o núcleo da cebola se refere aos valores, como um sentimento orientado da realidade que não são perceptíveis pelo exterior.

Baseando-se nas ideias e realizações materiais que surgiam na mente humana e simbologias dos aspectos espirituais, é que o antropólogo Edward Tylor, em 1871, sintetizou todo o conhecimento e aprendizado numa só palavra e formalizou pela primeira vez no vocábulo inglês *Culture*, que “tomando em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (LARAIA, 2009; MORGAN, 2011). Tal definição considera a cultura como todo o comportamento aprendido e não uma aquisição genética.

Em 1917, Alfred Kroeber completa a teoria iniciada por Tylor em 1871, rompendo todos os laços entre os dois domínios, o orgânico e o cultural, mostrando como a cultura atua sobre o homem, teoria esta que contraria um conjunto de crenças populares. A preocupação de Kroeber é explicar que a hereditariedade nada tem a ver com as suas ações e pensamentos, pois todo comportamento do homem depende de suas realizações e dependem do processo de aprendizado (LARAIA, 2009).

A partir de conceitos de cultura tão fragmentados e a pretensão de obter uma precisão conceitual, Keesing (1974) considera, inicialmente, o entendimento de cultura vinda de uma abordagem evolucionista/ecológica para as culturas como um sistema adaptativo. Segundo o referido autor, essa ideia foi disseminada por Leslie White, e criativamente foi reformulada por Sahlins, Rappaport, Vayda, Harris, Carneiro, e arqueólogos como Binforde, Flannery, Longacre, Sanders, Price e Meggers. Mesmo não prevalecendo o consenso sobre como as culturas são mais conceituadas ou como e por que elas se desenvolvem e mudam, a maioria dos estudiosos concordaram com a hipótese de que a cultura se subdivide em três diferentes abordagens: as culturas como sistemas cognitivos, as culturas como sistemas estruturais e as culturas como sistemas simbólicos.

Para Laraia (2009), o sistema de cultura está sempre em mudança e provavelmente nunca terminará, pois uma compreensão exata do conceito de cultura significa a compreensão da natureza humana. Para Morgan (2011, p. 116), o conceito de Cultura é visto de forma mais genérica para significar que “[...] diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida”. Esse tipo de processo de mudança organizacional tem sido conceituado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados.

### **2.1.1 Cultura organizacional**

Como a sociedade tem uma herança cultural baseada nos seus próprios tabus, usos e costumes, assim, as organizações sociais criam sua própria cultura, baseadas em padrões distintos de sentimentos e crenças coletivas transmitidas aos novos membros do grupo.

Grandes organizações são capazes de influenciar seus trabalhadores por meio de sua cultura, refletindo as suas normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. Mesmo que as organizações, sejam elas, industriais, instituições educacionais e sindicatos trabalhistas desempenhem as mesmas funções com outras da mesma classe, parece ser marcante e observável, até mesmo por visitantes, suas diferenças culturais (KATZ; KAHN, 1987).

Comungando com a concepção dos referidos autores, Morgan (2011), nos seus estudos, relata que sociólogos e antropólogos observaram as sociedades de produção artesanal e descobriram que o trabalho tinha sentido completamente

diferente e ocupava menos tempo das pessoas, do que nas organizações formais. Como exemplo cita Durkheim que identificou que “o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores”. Tal divisão de trabalho das sociedades industriais pode acarretar um problema de integração ou “administração da cultura”, sendo preciso encontrar meios de unificar novamente a sociedade (MORGAN, 2011, p. 117).

Na mesma obra Morgan (2011), corroborando com o pensamento de Durkheim, o estudo de Linda Smircich identificou circunstâncias precisas que produziram a fragmentação na companhia de seguros americana. Suas observações identificaram diferenças entre a face pública e a privada da organização. Enquanto ocorria publicamente o fenômeno da harmonia e cooperação, as pessoas individualmente expressam raiva e insatisfação com relação a vários membros e pessoas da organização.

A partir de 1980, a literatura deu mais ênfase ao estudo da cultura no interior das organizações, do que o estudo da origem e fenômeno cultural, motivado pelo desempenho e inovação das grandes empresas japonesas e a crença de que o envolvimento dos trabalhadores com os valores organizacionais influenciaram seus trabalhadores ao levarem a empresa ao sucesso.

Schein (2010) define a cultura de um grupo como um padrão de pressupostos básicos compartilhados e aprendidos por um grupo, capazes de resolver os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A definição descrita estabelece um modelo dinâmico de cultura, onde o grupo aprende com seus próprios processos, a estabelecer experiências que são aprendidas, compartilhadas ou acumuladas, utilizando para isso, os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos dos membros do próprio grupo.

Para Schein (2010), a cultura organizacional pode ser compreendida, a partir da interação dos três níveis diferentes de manifestação cultural:

1) Artefatos visíveis: *layout* da organização, comportamento e vestuários das pessoais, rituais, mitos organizacionais, crenças expressas em documentos.

2) Valores compartilhados: esses valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações.

3) Pressupostos básicos: determinam como os membros do grupo percebem pensam e sentem. Não se pode restringir apenas aos artefatos visíveis sem que tenha a participação dos membros da organização.

Pode-se observar que a cultura organizacional está interligada pelos valores e pressupostos básicos e os elementos comportamentais pelos membros do grupo.

A partir da concepção de Schein (2010), que considerava seus próprios estudos sobre os fenômenos culturais, como dados a partir de uma perspectiva clínica e não etnográfica, e que o entendimento de várias linhas teóricas da cultura organizacional assumem os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e de expressão, deixando ausente a dimensão de poder, surge assim, nos estudos de Fleury, a necessidade de se incorporar a dimensão política no conceito de cultura organizacional, concebendo a cultura organizacional como:

um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2002, p. 290).

Continuando o pensamento de Fleury, para se identificar a cultura de uma organização é preciso mapear as relações de poder entre as áreas da organização e as categorias existentes na mesma, como também, construir uma biografia organizacional possibilita analisar e interpretar os elementos simbólicos presentes na vida organizacional (FLEURY, 2002, 2007). Voltando a Morgan (2011), o desafio de compreender as organizações enquanto culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais ou mais contundentes.

Diversas foram as formas de conceituar a cultura organizacional por autores internacionais e nacionais, definindo-as como diferentes, complexas e até confusas. Tais definições, quanto à forma de explorar a cultura de uma organização, permitem a descoberta de vários aspectos da organização ricos em significado simbólico, identificação de formação de grupos coesos ou fragmentados, entre outros valores.

Na realidade, transmitem os valores determinantes que cada organização possui, as quais foram construídas a partir de fenômenos culturais que norteiam a organização.

## 2.2. TEORIA GERAL DOS VALORES

Nos estudos de Ros, Schwartz e Surkiss (1999), a teoria dos valores é definida por Kluckhohn em 1951 e por Rokeach em 1973, como objetivos desejáveis e transsituacionais, que variam em grau de importância como princípios orientadores na vida das pessoas.

O termo valores simboliza resposta a três requisitos universais a todos os indivíduos e as sociedades, que são os organismos biológicos, os requisitos de interação social e os requisitos para o bom funcionamento e sobrevivência dos grupos (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999).

Considerando-se o objetivo do presente estudo, que visa investigar a hierarquia dos valores do trabalho e sua relação com os valores organizacionais, tendo os valores pessoais como a dimensão de ordem superior que orienta os fatores motivacionais nas pessoas e na organização, será apresentado, a seguir, estudos sobre valores pessoais, valores do trabalho e valores organizacionais.

### 2.2.1 Valores Pessoais

As revisões literárias das ciências sociais e psicologia social, assim como, a afirmação de Calvosa (2012) na sua pesquisa bibliométrica, apontam como principais precursores na linha de pesquisa sobre o estudo de valores, o psiquiatra Carl Gustav Jung (1875-1961), os psicólogos Gordon Willard Allport (1897-1967), Milton Rokeach (1918-1988), Geert Hofstede (1928-atual) e Shalom H. Schwartz (1946-atual), este último, criador da Teoria dos Valores Humanos. No Brasil, os estudos dos valores foram desenvolvidos pelo pesquisador e psicólogo Álvaro Tamayo (1934-2007), com base nas pesquisas de Schwartz (1992).

A partir de Rokeach (1973) inicia os estudos sobre os valores individuais de forma mais estruturada e sistemática, estabelecidas em cinco pressupostos fundamentais sobre a natureza dos valores humanos:

(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 consequências dos valores humanos podem ser manifestadas em todos os fenômenos considerados merecedores de investigação e estudo para as ciências sociais (ROKEACH, 1973, p. 3, **tradução da autora**).

Esses pressupostos de natureza dos valores humanos possuem inúmeros valores com vários graus de importância ou insignificância, capazes de modificar a forma de pensar das pessoas. Os valores englobam o resultado da cultura, da sociedade e da personalidade, com o poder de influenciar atitudes e comportamentos que possuem certo grau de importância. As análises mostram que os valores podem ser medidos, assim como, serve de indicadores para descobertas empíricas em diferentes segmentos da sociedade.

Rokeach (1973) evidencia a distinção significativa entre valores terminais e instrumentais nas várias culturas existentes, como pode ser observado no Quadro 1. Os valores terminais são relativos à moral ou às habilidades; e os valores instrumentais são relativos ao indivíduo ou à sociedade, como foco intrapessoal ou interpessoal.

**Quadro 1 – Valores Terminais e Valores Instrumentais**

<b>Valores Terminais</b>	<b>Valores Instrumentais</b>
<b>Uma vida confortável</b> (próspera)	<b>Ambicioso</b> (trabalhador e aspirantes)
<b>Uma vida emocionante</b> (estimulante, ativa)	<b>Indulgente</b> (mente aberta)
<b>Um sentido de realização</b> (contribuição duradoura)	<b>Capaz</b> (competente, eficiente)
<b>Um mundo em paz</b> (sem guerras e conflitos)	<b>Alegre</b> (despreocupado, jubiloso)
<b>Um mundo de beleza</b> (sem guerras e conflitos)	<b>Limpo</b> (asseado, arrumado)
<b>Igualdade</b> (fraternidade, oportunidade iguais para todos)	<b>Corajoso</b> (perseguidor de suas crenças)
<b>Segurança familiar</b> (tomar conta dos entes queridos)	<b>Perdão</b> (desejo de perdoar os outros)
<b>Liberdade</b> (independência, livre escolha)	<b>Prestativo</b> (trabalha para o bem estar dos outros)
<b>Felicidade</b> (contentamento)	<b>Honesto</b> (sincero, confiável)
<b>Harmonia interior</b> (livre de conflitos internos)	<b>Imaginativo</b> (audaz, criativo)
<b>Amor maduro</b> (intimidade sexual e espiritual)	<b>Independente</b> (autoconfiante, autossuficiente)
<b>Segurança nacional</b> (proteção de ataques)	<b>Intelectual</b> (inteligente reflexivo)
<b>Prazer</b> (uma vida agradável, de lazer)	<b>Lógico</b> (consistente, racional)
<b>Salvação</b> (vida eterna)	<b>Carinhoso</b> (afetuoso, afável)
<b>Autorrespeito</b> (autoestima)	<b>Obediente</b> (obediente, respeitoso)
<b>Reconhecimento social</b> (respeito, admiração)	<b>Polido</b> (cortez, educado)
<b>Amizade verdadeira</b> (companheirismo)	<b>Responsável</b> (fidedigno, confiável)
<b>Sabedoria</b> (um entendimento maduro da vida)	<b>Autocontrolado</b> (autodisciplinado, comedido)

**Fonte:** adaptado de Rokeach (1973).

Schwartz (1992, 2012) desenvolveu a teoria de valores humanos, que estabelece dez tipos motivacionais, explicitado por meio de suas metas e valores pessoais, as características que são comuns a todos os valores e as distinções existentes entre ambos. A teoria dos valores tende a ser universal porque são originadas em um ou mais dos três requisitos universais da condição humana: necessidades dos indivíduos como organismos biológicos, requisitos de interação social coordenada e necessidades de grupos de sobrevivência e bem-estar, conforme apresentados no Quadro 2, a seguir.

**Quadro 2** – Os tipos motivacionais de valor, com suas metas e valores individuais que os representam.

Tipos motivacionais	Metas	Valores individuais
Poder	Busca a preservação de <i>status</i> , prestígio e controle sobre pessoas e recursos.	Poder social, Autoridade, Riqueza, Vaidade.
Realização	Sucesso pessoal obtido pela competência, visando o reconhecimento social.	Sucesso, Capacidade, Ambição e Influência.
Hedonismo	Metas de prazer e gratificação para si mesmo.	Prazer, Vida estimulante e Autoindulgência.
Estimulação	Busca de excitação, novidades e desafios na vida.	Audácia, Vida excitante, Vida variada.
Autodeterminação	Independência de pensamento e escolha das ações.	Criatividade, Liberdade, Independência, Curiosidade, Autodeterminação, Autorrespeito e Privacidade.
Universalismo	Busca do entendimento, da compreensão, da tolerância, da apreciação e da proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza.	Sabedoria, Justiça social, Igualdade, Um mundo de paz, Um mundo de beleza, União com a natureza, Proteção do Meio ambiente e Harmonia.
Benevolência	Busca de preservação e da promoção de pessoas com as quais mantém contato.	Utilidade, Honestidade, Trabalho, Sentido da vida, Lealdade, Responsabilidade e Indulgência.
Tradição	Respeito, comprometimento e aceitação de costumes e ideias da cultura e religião.	Moderação, Humildade, Devoção, Respeito pela tradição.
Conformidade	Busca de contenção dos impulsos de transgressão das normas sociais.	Polidez, Autodisciplina e Obediência.
Segurança	Tem como meta a defesa da harmonia e da estabilidade da sociedade, das relações e do <i>self</i> .	Segurança da família, Segurança nacional, Senso de pertencer, Ordem social, Saúde e limpeza.

**Fonte:** Ros, Schwartz e Surkiss (1999, p. 52).

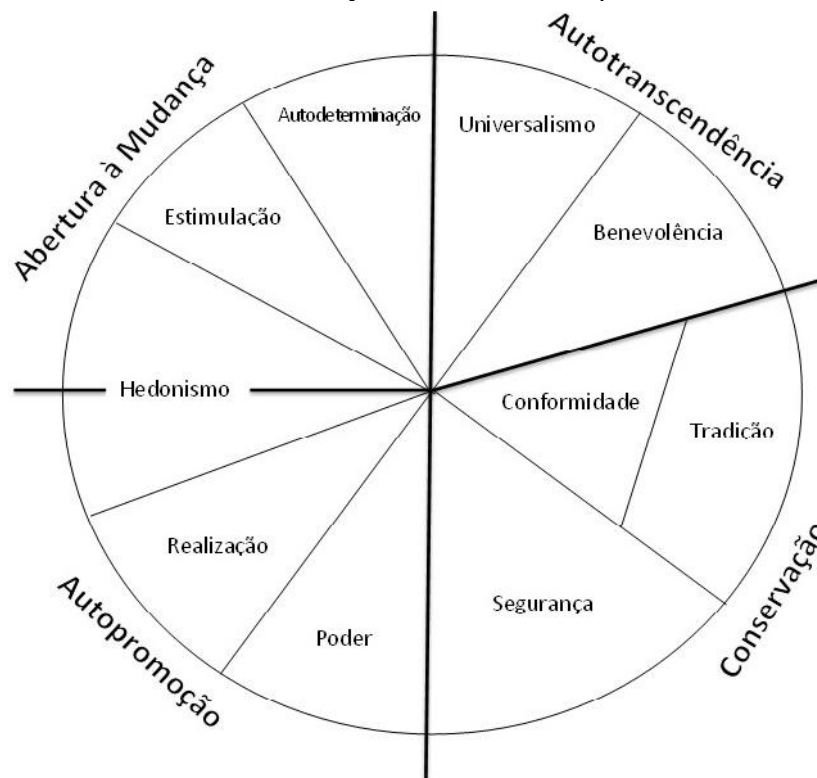
A teoria de Schwartz (1992; 2012) identificou não apenas os dez valores básicos, distintos em termos motivacionais, e implicitamente reconhecidos em quase todas as culturas, mas também explica uma estrutura de valores dinâmica e as relações existentes entre eles.

As ações em busca de qualquer valor têm consequências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflitante ou congruente com a busca de outros

valores. A busca de valores de Realização, por exemplo, pode ter conflito com a busca de valores Benevolência - buscando o sucesso para si mesmo é susceptível de entrar ações destinadas a melhorar o bem-estar de outras pessoas que precisam de uma ajuda.

O modelo teórico estrutural dos dez tipos motivacionais de valores citado no Quadro dois, está organizado em dois conjuntos de oposição tipo de ordem superior e em duas dimensões bipolares denominados: “Conservação” *versus* “Abertura à mudança” e “Autotranscendência” *versus* “Autopromoção”, conforme FIG. 3.

**Figura 3** – Modelo teórico das relações entre os dez tipos motivacionais de valor



**Fonte:** Schwartz (2012, p. 9).

A estrutura circular dos valores forma um *continuum* inspirador, que retrata o padrão total de relações de conflito e congruência entre os valores postulados pela teoria. Tradição e Conformidade ocupam a mesma fatia, pelo fato de compartilharem do mesmo objetivo motivacional. Quanto mais perto estiverem quaisquer dois valores em ambas as direções ao redor do círculo, mais semelhantes são as suas motivações. Quanto mais distantes os dois valores, mais antagônicas são as suas motivações.



Segundo Ros, Schwartz e Surkiss (1999) e Schwartz (1992; 2005; 2012), os dez tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões:

- A primeira dimensão “Abertura à mudança” (autodeterminação, estimulação e hedonismo) *versus* “Conservação” (segurança, conformidade e tradição) opõe valores que enfatizam o pensamento independente e da própria ação em favor de mudança, para valores que enfatizam a preservação submissa autorrestrição, das práticas tradicionais e proteção da estabilidade.
- A segunda dimensão “Autotranscendência” (universalismo e benevolência) *versus* “Autopromoção” (poder, realização e hedonismo) opõe valores que enfatizam a aceitação dos outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar, para valores que enfatizam a busca de um relativo sucesso de dominação sobre os outros. O Hedonismo inclui elementos de ambos: “Abertura à mudança” e “Autopromoção”.

Apesar da importância que a literatura internacional tem dado aos valores organizacionais, Tamayo (2008) relata em seus estudos que encontrou poucos instrumentos para sua validação.

Ainda discutindo a questão dos valores, os estudos internacionais e nacionais, também têm enfatizado o impacto dos valores do trabalho sobre diversos aspectos nas organizações.

### **2.2.2 Valores do Trabalho**

Dentre os estudos estruturalistas e dedutivos, os pesquisadores têm se dedicado às abordagens classificadas em intrínsecos e extrínsecos ao trabalho. Muito embora sejam várias as críticas feitas a esse conceito motivacional proposto por Herzberg em 1959, surge a necessidade de modelos mais complexos para compreensão dos valores de trabalho (PORTO, 2008).

A teoria de Super (1957) apresenta um modelo muito utilizado na área de orientação vocacional, com três fatores específicos de motivação encontrados na literatura que levam as pessoas a gostar ou não do seu trabalho. São as necessidades de Relações Humanas, do Trabalho e de Sustento.

Elizur (1984) utilizou a abordagem de análise de facetas e propôs duas facetas para os valores laborais. Foi nomeada a faceta A – “Modalidade do Resultado”, composta por três elementos: instrumental, afetivo e cognitivo; e a faceta B – “Foco”, por dois elementos: recurso ou difuso e recompensa ou focado.

Entretanto, Ros, Schwartz e Surkiss (1999), em seus estudos sobre a relação entre os sistemas de valores, reanalisaram os dados de Elizur (1984) e observaram evidências empíricas para um quarto fator baseado na teoria de valores de Schwartz (1992), seria a divisão do fator cognitivo em duas dimensões: intrínseco e prestígio, o qual de forma mais fundamentada corrigiria vários problemas dos estudos de Elizur, identificando assim, a presença de três tipos de valores do trabalho: (1) valores intrínsecos ou autorrealização; (2) extrínsecos ou valores de segurança ou material; e (3) os valores sociais ou relacionais.

Considerado pertinente a estrutura de valores humanos, proposto por Schwartz (1992), para compreender os elementos de motivação que influenciam os valores do trabalho, foram desenvolvidos e validados no Brasil duas escalas para medir o construto o Inventário de Significado do Trabalho (Borges, 1999) e a Escala de Valores relativo ao Trabalho – EVT (Porto; Tamayo, 2003). Nessa última escala realizou-se uma análise fatorial confirmatória para testar a estrutura encontrada inicialmente (PORTO; PILATI, 2010).

Devido à presença de aspectos cognitivo, motivacional e hierárquico encontrado nos valores laborais, Porto e Tamayo definiram os valores de trabalho como:

princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento e a escolha de alternativas relativas de trabalho (PORTO; TAMAYO, 2003, p. 146).

O Quadro 3 mostra as dimensões identificadas como semelhantes entre os três grupos: teoria dos valores pessoais, proposto por Schwartz (1992); e os valores relativos ao trabalho proposto por Ros, Schwartz e Surkiss (1999); Porto e Tamayo (2003) e a versão revisada por Porto e Pilati (2010).

**Quadro 3** – Dimensões e semelhanças entre os valores pessoais e os valores relativos ao trabalho

	Dimensão de Ordem Superior		Dimensão de Valores do Trabalho		Dimensão de Valores Relativos ao Trabalho
	Schwartz (1992)		Ros, Schwartz e Surkiss (1999)		Porto e Tamayo (2003) Porto e Pilati (2010)
Tipos de motivação	Abertura à Mudança	⇒	Intrínseco	⇒	Realização profissional
	Conservação	⇒	Extrínsecos	⇒	Estabilidade
	Autotranscendência	⇒	Sociais	⇒	Relações sociais
	Autopromoção	⇒	Prestígio	⇒	Prestígio

**Fonte:** a autora. Adaptado a partir de Schwartz (1992); Ros, Schwartz e Surkiss (1999); Porto e Tamayo (2003) e Porto e Pilati (2010).

Ros, Schwartz e Surkiss (1999), analisando a literatura e pesquisas realizadas sobre os valores de trabalho, identificaram três tipos de motivação que estariam paralelos ao três de ordem mais elevada dos valores humanos básicos: valores intrínsecos de trabalho diretamente associado à abertura à mudança; valores extrínsecos de trabalho associado à conservadorismo; e valores sociais ou interpessoais associados à autotranscendência.

Observado que o quarto tipo de motivação associado à “autopromoção” não aparecia, os autores elaboraram e validaram por meio de análise fatorial exploratória e da *Smallest Space Analysis (SSA)*, o fator “prestígio”, conforme demonstra Porto; Tamayo, (2008, p. 300). A estrutura dos valores do trabalho ficou identificada como:

- 1) intrínseco, refere-se a metas obtidas pelo conteúdo do próprio trabalho;
- 2) extrínseco, refere-se às metas obtidas pelos resultados do trabalho;
- 3) social, refere-se à busca de metas relacionadas;
- 4) prestígio, refere-se à busca de poder e prestígio por meio do trabalho.

Mesmo havendo incompatibilidade entre os fatores “extrínsecos” e “intrínsecos” e entre o “social” e “prestígio”, a sua dinâmica se confirmaram, diversos teóricos apontaram para uma possível convergência entre os estudiosos da teoria de Schwartz (1992) e a compreensão dos valores do trabalho, assim como, a realização de testes em outras culturas.

Para estudar os valores do trabalho no contexto brasileiro, foi necessário adequar o modelo teórico utilizado de outros países, tendo sido desenvolvido e validado, especificamente, para a realidade e cultura brasileira.

### 2.2.2.1 Modelos teóricos de valores do trabalho

Considerando-se os avanços teóricos em busca de identificar outras dimensões universais dos valores e a sistematização de trabalhos realizados, assim como, contribuir para a compreensão dos valores em culturas diferentes, foram desenvolvidos e validados para o Brasil dois construtos de valores laborais.

O Inventário de Significado do Trabalho (IST) – desenvolvido e Validado por Borges (1999) baseia-se em um trabalho empírico em que foram entrevistados trabalhadores da construção civil, comércio, confecções e costura. O trabalho está dividido em duas estruturas fatoriais distintas para os atributos: Valorativos e Descritivos. Os atributos valorativos referem-se ao que “deve ser” o trabalho, enquanto os atributos descritos referem-se à percepção do trabalho concreto, “como ele é”. O instrumento pode ser aplicado para pessoas sem instrução ou até a 4ª série, atualmente 5º ano do ensino fundamental, no entanto, não está adaptado para pessoas com nível de instrução mais elevado.

Os participantes sem instruções apresentavam suas respostas utilizando cartões de duas cores básicas, verde e azul, uma para cada resposta, e com graduação de tonalidade em substituição aos pontos. A cor verde correspondente aos atributos valorativos e a cor azul, para os atributos descritivos.

Os resultados do instrumento consistem em duas estruturas fatoriais distintas para os atributos valorativos e descritivos, conforme fatores relacionados no Quadro 4.

**Quadro 4 – Estrutura dos atributos descritivos e valorativos**

Atributos valorativos (Escala Verde)	Definições
Exigências Sociais	Semelhança e repetição das tarefas e da contribuição ao progresso social do trabalho associado ao uso das capacidades intelectuais, reconhecimento das relações de autoridade e de ocupação.
Justiça no Trabalho	Proporciona proteção ao indivíduo, através da oferta de assistência na forma de segurança física, higiene e conforto no ambiente de trabalho, da garantia dos seus direitos, igualdade de esforços e proporcionalidade entre seu esforço e recompensas, do acolhimento interpessoal.
Esforço Corporal e Desumanização	Representa esforço corporal, na forma de uma carga, e um ritmo acentuado e ao mesmo tempo desumanização, discriminação e esgotamento.
Realização Pessoal	Deve proporcionar prazer ao indivíduo quanto ao significado dos resultados de trabalho, exigência de raciocínio, pelo direito a recompensas, autovalorização, interesse pela tarefa e crescimento pessoal.
Sobrevivência Pessoal e Familiar	Garante o sustento do indivíduo e de seus familiares.

(continua)

**Quadro 4** – Estrutura dos atributos descritivos e valorativos (continuação)

Atributos descritivos (Escala Azul)	Definições
Êxito e Realização Pessoal	A partir de duas ideias principais – crescimento pessoal e desafio mental, segue-se a noção de responsabilidade, respeito vivenciado no relacionamento hierárquico, o prazer direto com o conteúdo da tarefa.
Justiça no Trabalho	Representa o respeito que o trabalhador vivencia no ambiente organizacional, na forma de cumprimento das obrigações por parte da organização para com ele, nos cuidados com a higiene, na assistência merecida, na segurança física, no relacionamento interpessoal hierárquico, nos instrumentos de trabalho disponíveis, no aproveitamento de suas opiniões, no conforto, na proporção do seu esforço e as recompensas, no reconhecimento deste esforço e na igualdade de exigências.
Sobrevivência Pessoal e Familiar, Independência Econômica	Expressam a função social do trabalho em relação à família e às garantias individuais de sobrevivência, recompensas e independência financeira.
Carga Mental	Representa esforço mental, subordinação hierárquica, repetição, execução e exigência de ritmo.

**Fonte:** a autora, adaptado de Borges (1999).

Na análise dos Fatores Valorativos Secundários identificou-se um fator denominado “Sociorresponsabilidade”, proveniente da junção do primeiro fator valorativo primário (Exigências Sociais) e do quinto (Sobrevivência).

Na análise secundária, encontrou-se um fator de segunda ordem que reúne o primeiro fator (Êxito e Realização Pessoal) e o quinto fator (Carga Mental). O peso maior refere-se à dureza do trabalho, seguido pelo uso do pensamento, execução da tarefa e preenchimento de tempo. As análises fatoriais secundárias apontaram que a principal ideia aglutinadora entre os atributos valorativos é a função social do trabalho, enquanto entre os atributos descritivos é a dureza do trabalho.

A Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT) foi desenvolvida por Porto e Tamayo (2003).

Após um levantamento dos instrumentos validados e encontrados na literatura, foram realizadas entrevistas com 10 (dez) trabalhadores brasileiros e aplicados questionários com perguntas abertas a 64 (sessenta e quatro) estudantes e profissionais. Essas informações subsidiaram a primeira versão do questionário contendo 95 (noventa e cinco) itens que foram submetidos à análise de juízes, sendo eliminados os itens com menos 80% de concordância, restando assim, 62 (sessenta e dois) itens e acrescidos mais 09 (nove) proposto pelos dez juízes pesquisadores da psicologia, totalizando 71 (setenta e um) itens para validação.

Mais uma vez, o questionário foi submetido a validação, por vinte pessoas respondentes e sugerido a acréscimo de mais um itens, totalizando 72 (setenta e

dois) itens avaliados por uma escala de importância que varia de 1 (nada importante a 5 (extremamente importante).

O questionário elaborado por Porto e Tamayo (2003) foi respondido por 402 (quatrocentos e dois) trabalhadores de diversos níveis hierárquicos e profissões, com idade média de 28 anos, 64% eram do sexo feminino, 54% eram católicos, 62% eram solteiros e 74% trabalhavam no momento em que responderam ao questionário. Os dados foram submetidos a análise fatorial exploratória com rotação promax, sendo identificados quatro fatores com cargas fatoriais que variam entre 0,30 a 0,75 e índices de comum idade entre 0,22 a 0,66. Integraram a versão final apenas os itens com cargas fatoriais superiores a 0,40. A EVT ficou composta por 45 (quarenta e cinco) itens agrupados em quatro fatores, como demonstra o Quadro 5:

**Quadro 5** – Fatores, definições, itens e índices de precisão da EVT.

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Realização no trabalho	Busca de prazer, estimulação e independência de pensamento e ação no trabalho.	15	0,88
Relações sociais	Busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição para a sociedade por meio do trabalho.	12	0,88
Prestígio	Busca do exercício da influência sobre outras pessoas e do sucesso no trabalho.	11	0,87
Estabilidade	Busca de segurança e estabilidade financeira por meio do trabalho.	7	0,81

**Fonte:** Porto e Tamayo (2008, p. 302).

Com o resultado dessa análise, Porto e Tamayo (2003) comprovam a correlação dos quatro fatores dos valores relativos ao trabalho, com os fatores confirmados por Schwartz (1992) e Ros, Schwartz e Surkiss (1999).

A fim de suprir as deficiências encontradas na análise da EVT seguindo o modelo de Schwartz (1992), a nova Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho – EVT-R proposta por Porto e Pilati (2010), testa por meio de análise fatorial confirmatória a adequação da estrutura de quatro fatores da EVT.

Para a construção do novo instrumento EVT-R foram mantidos 5 (cinco) itens com maior carga fatorial da EVT e criados mais 26 (vinte e seis) novos itens. Alguns itens que representam a Autodeterminação e a Estimulação apontaram ambiguidade, tendo os juízes optados pela sua manutenção na escala, uma vez que ambos podem ser teoricamente integrados sem comprometer a sua validade.

O questionário do EVT-R foi respondido por 412 (quatrocentos e doze) funcionários de organizações públicas e cooperativas, sendo 50% eram do sexo

masculino, 54% casados, 84% possuíam pelo menos o ensino médio, 21% exerciam cargos de chefia e 50% funcionários públicos, os demais eram 28% funcionários com contrato regido pela CLT e 9% por contrato temporário e 13% cooperados. A mediana da idade foi de 42 anos e o tempo de serviço foi de 51 meses.

O instrumento a ser validado com 46 itens, responde ao grau de importância do item como um princípio orientador em sua vida no trabalho, em uma escala de 5 pontos que varia de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

Para a coleta de dados foi aplicado o questionário em seis cidades do país. Para validar o construto, os dados foram analisados por meio da análise fatorial dos eixos principais com rotação promax, Escalonamento Multidimensional (MDS) e análises de confiabilidade. Os questionários em que o participante respondeu o mesmo número em mais de 80% (37 itens) das vezes foram eliminados, no total de 12 (doze), sendo o instrumento validado com 34 (trinta e quatro) itens.

Após a análise fatorial foram realizadas algumas eliminações e agrupamentos de itens, além de encontrar resultados semelhantes na análise fatorial.

Houve uma inversão entre os tipos motivacionais Realização e Poder, mas que não prejudica a validade teórica. Quanto ao Universalismo e Benevolência, a ampliação do número de itens que reflitam Benevolência pode permitir a diferenciação. Já os tipos Autodeterminação e Estimulação parecem realmente aglutinados.

O Quadro 6 mostra o resultado da análise fatorial apresentou seis tipos motivacionais, com base na teoria de Schwartz (1992) e sua correspondência a escala da EVT.

**Quadro 6** – Dimensões de Ordem Superior, Fatores da EVT, Tipos Motivacionais, Itens e Índices de precisão da EVT-R

Dimensões de Ordem Superior	Fatores da EVT	Tipos Motivacionais da EVT-R	Itens	Índices de precisão
Abertura à Mudança	Realização profissional	Autodeterminação e Estimulação	10	0,84
Autotranscendência	Relações sociais	Universalismo e Benevolência	5	0,77
Autopromoção	Prestígio	Realização	5	0,81
		Poder	5	0,72
Conservação	Estabilidade	Segurança	5	0,79
		Conformidade	4	0,68

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir de Porto e Pilati (2010).

O resultado dessa nova reformulação do construto EVT-R fortaleceu consideravelmente a compreensão de que a teoria dos valores humanos de Schwartz (1992) é correspondente dos valores relativos ao trabalho, embora os tipos tradição e benevolência ainda estejam sub-representados e deverão ser revistos em estudos posteriores.

### **2.2.3 Valores Organizacionais**

A literatura internacional descreve a origem dos valores como antecedente a existência de uma organização, como afirma Nietzsche que: “os valores caracterizam a vontade de existir e de se afirmar de uma identidade” (TAMAYO, 2008), e que por meio de normas, papéis e valores é que a organização constitui suas metas e estabelece uma identidade organizacional (KATZ; KAHN, 1987), para se firmar diferente na sociedade e no mercado.

Segundo Tamayo (2008), a organização inspira-se nos valores da sociedade e dos seus membros, particularmente, dos fundadores e daqueles com maior poder de influência. O autor enfatiza que os valores organizacionais só existem efetivamente na mente de seus membros. Se o trabalho não subordina os seus valores pessoais aos valores coletivos da organização, este serão apenas uma declaração de intenções. Reconhecer os valores organizacionais da empresa significa priorizar os interesses coletivos sobre os individuais.

Os valores organizacionais, segundo Tamayo (2008), se caracterizam pelas: (1) formas de conhecer a realidade organizacional; (2) funcionam como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim; (3) são elementos estruturantes da empresa; e (4) somente assumem o seu *status* de valores se eles são compartilhados.

A literatura também descreve três estratégias que pode identificar os valores de uma organização. Primeira abordagem deve-se identificar os valores organizacionais a partir dos valores individuais. O resultado pode não expressar de forma adequada os valores da organização devido às incongruências entre os valores pessoais dos empregados e os da organização. A segunda abordagem avalia os valores a partir de documentos oficiais da empresa. O resultado apresenta frequentemente incongruência entre os valores encontrados em documentos oficiais e os valores praticados na organização. A terceira abordagem desenvolvida no



Brasil, refere-se à percepção dos trabalhadores quanto aos valores da organização. Esta abordagem permite identificar a importância atribuída a cada valor e determinar o grau de compartilhamento dos valores entre os membros da organização (TAMAYO, 2008).

Oliveira e Tamayo (2004) atribuem duas funções importantes aos valores organizacionais: primeiramente, é criar entre os empregados modelos mentais semelhantes em consonância à missão e interesses da organização, evitando percepções distorcidas que possam interferir no comportamento dos empregados. E a segunda função é a construção da identidade social da organização diferenciando-a das demais organizações.

### 2.2.3.1 Modelos teóricos dos valores organizacionais

Baseando-se apenas nas avaliações de valores organizacionais, por não encontrar modelos estruturais na literatura internacional, o estudo de Tamayo (2008) apresentou o modelo cultural e o modelo das motivações pessoais que representam a estrutura dos valores organizacionais. O modelo cultural dos valores organizacionais entende que toda organização possui uma cultura e exigências universais que devem ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência, organizado por dimensões bipolares. O modelo das motivações pessoais postula que existe isomorfismo motivacional entre os valores do trabalhador e os valores organizacionais, embora esses conjuntos sejam diferentes, existem entre eles, motivações semelhantes do indivíduo e do grupo, do trabalhador e da organização.

No Brasil foram construídos e validados três instrumentos de medida para os valores organizacionais com abordagens diferentes:

A Escala de Valores Organizacionais (EVO) – construído e validado por Tamayo e Gondin (1996), de forma empírica e sem a utilização de um modelo estrutural, o instrumento está distribuídos em cinco fatores: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao empregado. A finalidade da escala é determinar a percepção que os empregados de um setor organizacional e/ou empresa têm das prioridades axiológicas da instituição.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) – construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), a partir do modelo dos valores culturais de Tamayo e Gondin (1996), os quais postulam os tipos motivacionais em duas dimensões

bipolares: autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo e harmonia *versus* domínio.

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) – construído e validado por Oliveira e Tamayo (2004), com base nos valores de Schwartz (2012), As definições para cada tipo motivacional de valores organizacionais foram baseados no perfil de uma organização hipotética, elaborando-se assim, os itens a partir das metas, aspirações ou desejos esperados em um valor organizacional.

O item em questão deve responder à pergunta: Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha? As respostas poderão ser: “Muito parecida com minha organização”, “É Parecida minha organização”, “É mais ou menos parecida minha organização”, “É pouco parecida minha organização”, “Não se parece minha organização”, “Não se parece em nada com minha organização”. O instrumento não possui uma escala numérica, e sim, resposta verbal, o que não requer a transformação de seu julgamento em número, simplificando assim, sua tarefa. Porém, o pesquisador deverá codificar as respostas atribuindo valores que variam de cinco a zero, correspondendo, respectivamente, à primeira e à última opção rotulada da escala verbal.

A validação do IPVO contou com uma amostra de 833 empregados de empresas privadas (80,2%) e públicas (15,6%), a idade dos respondentes variou de 15 a 57 anos, com média de 24 anos (desvio padrão = 7,22), os respondentes dividiram-se em 52% do sexo masculino e 45% do sexo feminino, 3% não informou seu gênero. Em relação ao grau de instrução. 29% possuem ensino médio completo e 67% ensino superior incompleto ou completo.

Utilizou-se no instrumento, a análise da estrutura fatorial exploratória e o método *Principal Axis Factoring (PAF)*, com rotação oblíqua, o que pressupõe correlação entre os fatores. As cargas fatoriais adotadas foram superiores a 0,35, ficando o IPVO composto por 48 (quarenta e oito) itens e oito fatores: autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição e preocupação com a coletividade, com coeficientes de precisão satisfatórios, que variam entre 0,75 e 0,87, conforme Quadro 7.

**Quadro 7 – Fatores do IPVO, Correspondência com os Tipos Motivacionais de Valores, Metas dos Valores Organizacionais e Coeficientes Alpha**

Fatores	Correspondência	Metas dos Valores Organizacionais	Itens	Coeficiente Alpha
Autonomia	Autodeterminação e Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.	08	= 0,87
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.	06	= 0,87
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.	05	= 0,80
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	06	= 0,80
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser reconhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.	04	= 0,81
Conformidade	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.	07	= 0,75
Tradição	Conformidade	Promover a correção, a cortesia, e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.	05	= 0,75
Preocupação com a coletividade	Benevolência e Universalismo	Promover à justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	07	= 0,86

**Fonte:** Oliveira e Tamayo (2004, p. 137).

Os resultados confirmaram a hipótese da similaridade motivacional entre os valores organizacionais e os valores pessoais. O Quadro 7 mostra que os oito fatores do IPVO correspondem a nove tipos das motivações pessoais. O fator Autonomia corresponde a Autodeterminação e Estimulação. Da mesma forma, a Preocupação com a Coletividade corresponde aos tipos Benevolência e Universalismo. E por último, os itens correspondentes ao fator Poder, no caso das organizações, desdobraram-se em dois fatores diferentes, Prestígio e Domínio.

#### **2.2.4 Considerações sobre os valores do trabalho e valores organizacionais**

Os estudos literários sobre valores do trabalho apresentaram resultados satisfatórios que permitem a compreensão de como os valores laborais afetam as escolhas e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho (PORTO; PILATI, 2010), e influenciam diversos aspectos relacionados ao comprometimento organizacional, bem-estar e estresse no trabalho e resultado do trabalho (PORTO; TAMAYO, 2008).

No aspecto organizacional, os valores antecedem a existência da organização, e se constituem componente fundamental de identidade de uma instituição (TAMAYO, 2008). Na opinião de Katz e Kahn (1987, p. 64), as

organizações sociais têm “um padrão elaborado e formal de papéis”. Esses componentes são chamados de normas, papéis e valores.

Segundo Porto e Pilati (2010), a organização se inspira nos valores da sociedade, dos seus membros e, principalmente, dos fundadores e daqueles com maior poder de influência. De modo similar, para Katz e Kahn (1987), as normas e ideologias de grupo são influencias, afetando o comportamento dos membros. Acrescenta, ainda, que os estudos de Newcomb, em 1943, já citava a existência do poder das normas do grupo sobre o indivíduo.

Segundo Katz e Kahn (1987), existe na organização uma estrutura de autoridade, que reflete o modo como são exercidos o controle e a função gerencial, a qual a organização termina sendo orientada por *feedback* ou conhecimento sobre suas próprias operações.

Estudar os valores do trabalho e valores organizacionais de uma instituição política, com valores culturais diferentes dos valores organizacionais da iniciativa privada poderá contribuir para a continuidade de estudos comportamentais nas organizações.

Diante de vários modelos teóricos de construtos apresentados que medem os valores do trabalho e os organizacionais, o presente estudo fará uso de dois construtos que foram desenvolvidos e validados no Brasil, são eles: a Escala Revisada dos Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R), para identificar os valores importantes na vida do corpo gerencial em estudo, em seu ambiente e trabalho; e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), recomendado por Oliveira e Tamayo (2004), na identificação do perfil dos valores organizacionais, na realização de diagnóstico e planejamento de processos de mudança. Esses modelos foram escolhidos pela confiabilidade no seu índice de precisão e por serem adequados ao cumprimento dos objetivos desta pesquisa, além de serem as escalas mais recentes desenvolvidas e validadas no Brasil que estudam os aspectos culturais e laborais dos brasileiros.

### 2.3 ESTUDOS SOBRE OS VALORES NO BRASIL

Fundamentados em literaturas e pesquisas internacionais, diversos trabalhos sobre Valores do Trabalho e Valores Organizacionais foram temas de discussão no

Brasil, tendo objetivado a identificação de variáveis que subsidiaram a construção e validação de escalas de valores e realização de trabalhos acadêmicos.

Além das literaturas internacionais, este estudo teve como embasamento teórico um levantamento bibliográfico de teses, dissertações e artigos científicos brasileiros, publicados na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), em banco de dissertações de diversas universidades e revistas de administração e Anais do EnANPAD, todos com temas relacionados aos valores relativo ao trabalho e valores organizacionais em empresas brasileiras, compreendidos no período entre 2003 a 2013.

### **2.3.1 Temas relacionados aos Valores do Trabalho**

Embasados em modelos teóricos de Valores anteriores, Porto e Tamayo (2003) desenvolveram e validaram no Brasil, a Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT), para medir valores relativos ao trabalho. Após a análise de juízes e validação semântica, o instrumento foi respondido por 394 pessoas. A análise fatorial apontou para quatro fatores: Realização no trabalho, Relações sociais, Prestígio e Estabilidade. O instrumento após validação é composto por 45 itens. Os resultados corroboraram o modelo teórico previsto e conclui-se que a escala foi devidamente estabelecida e pode ser utilizada para pesquisa e diagnóstico.

A contribuição de Góes (2006) no seu trabalho reside na investigação da relação entre os valores relativos ao trabalho das três dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa. Os resultados indicaram uma influência de prestígio e de estabilidade (valores relativo ao trabalho) no comprometimento organizacional, porém a estabilidade foi negativa. O estudo não contemplou a análise da relação entre os valores relativos ao trabalho e o desenvolvimento do comprometimento organizacional.

Os estudos de Jesus (2006) propõem-se a descrever, comparar e refletir sobre os valores pessoais e relativos ao trabalho predominante em estudantes de enfermagem de uma faculdade privada do entorno do Distrito Federal. Os resultados revelaram uma hierarquia igual para os valores do trabalho, mas diferenças significativas para três das suas quatro médias. Quanto aos valores pessoais houve coincidência nas prioridades axiológicas para três dos dez graus da escala entre as amostras. A dimensão autotranscendência atingiu a médica mais alta e a

autopromoção a mais baixa. A correlação entre valores do trabalho e valores pessoais se confirmou na dimensão bipolar autotranscedência X autopromoção e seus correlatos.

Pinheiro (2010) procura descrever e analisar como se configuram cultura organizacional, valores organizacionais e valores do trabalho, em uma multinacional europeia do setor de telecomunicações, submetida a um processo de fusão entre duas organizações do mesmo setor, ocorrida em 2006, na percepção de empregados do escritório central da América Latina, localizada na cidade do Rio de Janeiro. O resultado da pesquisa promoveu avanços nos estudos organizacionais, por tratar empiricamente de cultura organizacional, valores organizacionais e valores do trabalho e relacioná-los em uma única pesquisa, conforme sugerem Porto e Tamayo (1996; 2008).

A partir das críticas ao instrumento EVT e pensando em desenvolver um modelo teórico integrador de valores do trabalho voltado ao contexto brasileiro, Porto e Pilati (2010), propuseram e validaram uma revisão da EVT, por meio de análise fatorial confirmatória, utilizando a estrutura de quatro fatores da EVT desenvolvida por Porto e Tamayo (2003) e sua adequação ao modelo de Schwartz (1992). A partir da análise, foi construída uma nova escala EVT-R corrigindo assim, aspectos teóricos não abordados pela escala anterior. Os resultados da análise fatorial e do escalonamento multidimensional apontam que houve melhoras significativas na estrutura empírica da escala.

Pozzobon (2011) procura identificar na sua pesquisa, a importância dos valores pessoais no trabalho dos gestores no seu ambiente de trabalho e sua percepção com relação às competências gerenciais requeridas para a gestão em organizações hospitalares, e de que modo os mesmos podem influenciar o gestor nos seus processos decisórios. O resultado foi alcançado, quando foi possível identificar as discrepâncias existentes entre as competências percebidas e as requeridas pelos gestores e a existência de relação entre os valores no trabalho e as competências requeridas.

Cammarosano (2012) analisou a organização dos valores relativos ao trabalho de pesquisadores em uma instituição de P&D brasileira, definindo a hierarquia desses valores para tais profissionais. Foi possível constatar nos resultados, a influência dos valores laborais como norteadores do comportamento

dos pesquisadores em seu ambiente de trabalho e enriquecer as evidências encontradas.

Cahú (2013) investigou a interferência dos Valores Relativos ao Trabalho sobre o Comprometimento Organizacional entre os funcionários de um resort internacional no Nordeste brasileiro. Seus resultados permitiram identificar que três dos quatro Valores Relativos ao Trabalho se apresentaram como antecedentes ao Comprometimento Organizacional, apresentando as relações entre os construtos, a fim de compreender e atuar nas consequências geradas pela visão dos pesquisados sobre os temas em questão.

Os estudos de Tôrres (2013) procurou descrever e analisar como se encontram configurados os valores organizacionais e do trabalho de vigilantes de uma empresa de terceirização de serviços de vigilância privada de Belo Horizonte, a Plantão Serviços de Vigilância Ltda., na percepção dos próprios vigilantes. Em seus resultados foram encontradas diferenças que denotam a importância da triangulação metodológica para fins da pesquisa apresentada nesta dissertação, indicando a complexidade do fenômeno abordado, por um lado, e a necessidade de mais pesquisas sobre valores, organizacionais e do trabalho, por outro.

### **2.3.2 Temas relacionados aos Valores Organizacionais**

Os estudos de Oliveira e Tamayo (2004) objetivaram a construção e validação do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Trata-se de uma medida da percepção dos valores, a partir da similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Os resultados mostraram ser o instrumento de natureza multifatorial, com 48 itens. A estrutura fatorial é composta por oito fatores: Realização, Conformidade, Domínio, Prestígio Organizacional, Bem-estar do Empregado, Tradição, Autonomia e Preocupação com a Coletividade. Os coeficientes de fidedignidade variaram de 0,75 a 0,86. Comparativamente, os tipos motivacionais estão representados na estrutura fatorial, com exceção de Segurança. O uso do instrumento é recomendado na identificação do perfil dos valores organizacionais, na realização de diagnóstico e planejamento de processos de mudança.

O trabalho de Pereira, E. (2006) teve o propósito de analisar a congruência entre Valores Individuais e Organizacionais de indivíduos de diferentes unidades

organizacionais. Os resultados evidenciaram que as congruências varam de acordo com a subunidade e que os Valores Relativos ao Trabalho permitem a identificação de um maior número de relações de congruências positivas ou negativas.

Freire (2007) avaliou a possível relação que possa estabelecer entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles explicitados pelos membros de uma organização do setor de serviços terceirizáveis, em busca de elementos que contribuam para uma melhor compreensão do impacto destas variáveis na gestão dos profissionais da organização em estudo. Nos resultados, foi possível constatar a correlação entre os valores dos colaboradores com os valores organizacionais expressos pela alta administração.

Costa (2008) procurou identificar as preferências dos funcionários da empresa SIGMA em relação aos valores organizacionais declarados, criando-se assim a hierarquia de valores declarados preferenciais. Foi concluído que a comparação possibilita aos pesquisadores e também às empresas, a definir qual o conjunto de valores organizacionais realmente é significativo.

Os estudos de Guardani (2008) analisou a relação entre os valores organizacionais, as práticas e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços. Os resultados mostraram que os valores organizacionais percebidos pelos clientes, que se correlacionam positivamente com a confiança nas organizações, envolvem respeito aos *stakeholder*, bem-estar dos empregados, prestígio e tradição. As práticas organizacionais percebidas pelos clientes na interação com os funcionários, que se correlacionam positivamente com a confiança nas organizações, referem-se basicamente às práticas de interação positiva e às práticas relativas à concorrência; A confiança dos clientes foi composta, em parte, pela confiança disposicional e, principalmente, pela confiança atribuída às organizações, formada pela confiança baseada em conhecimento, em características e em identificação.

Em busca de compreender de que modo os valores organizacionais influenciam a percepção do suporte social e organizacional no trabalho sob a perspectiva dos colaboradores e gestores do setor bancário público e privado, Andrade (2010), encontrou nos seus estudos que os valores organizacionais prioritários das instituições bancárias, segundo a percepção dos colaboradores e gestores, foram o Domínio e o Prestígio, enquanto os valores Bem-estar, Autonomia e Realização ocuparam lugares inferiores na hierarquia. O Suporte Social Informacional recebeu a



maior incidência e a Emocional com um grau menor. O Suporte Organizacional apresentou o menor nível de incidência, quando comparado aos tipos de suporte social no trabalho. As análises de regressão múltipla, pode-se identificar que os valores organizacionais exercem influência sobre a percepção de suporte social e organizacional no trabalho.

Melo W. (2010), procurou verificar a influência dos valores organizacionais de agências bancárias no desempenho destas unidades. Os resultados mostram que os valores organizacionais também são uma das variáveis que afetam o desempenho das organizações.

Silva (2011), após investigar 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-Arido (UFERSA), em relação aos valores organizacionais, considerando o real e o desejável. Apesar das associações positivas encontradas entre as variáveis sócio-demográficas e as dimensões, não foram consideradas de magnitude forte.

### **2.3.3 Antecedentes dos estudos Valores do Trabalho e Organizacionais**

Durante as pesquisas, foram identificados seis trabalhos contendo os valores do trabalho e os valores organizacionais em um só tema, são eles: 1) uma publicação em livro – Valores del trabajo y valores de las organizaciones (TAMAYO; BORGES, 2001); 2) três dissertações de mestrado – Valores do trabalho e valores organizacionais: um estudo multicaso (LOPES, 2004), 3) Valores Organizacionais e Valores do Trabalho em uma Multinacional Pós-Fusão (PINHEIRO, 2010); 4) Valores Organizacionais e do Trabalho: um estudo com vigilantes de uma empresa de terceirização de serviços de vigilância privada de Belo Horizonte (TÔRRES, 2013); 5) Valores Individuais e Valores Organizacionais: uma contribuição para o estudo de congruências (PEREIRA, 2006); e por último, 6) Artigo – Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores, apresentado no XXXVI EnANPAD – 2012 (PAIVA, 2012).

Observa-se que poucos foram os estudos nacionais integrando os dois valores, trabalho e organizacionais, em um só tema. Por essa razão, espera-se que este trabalho possa somar conhecimento, agregando a percepção gerencial à temática a ser estudada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção aborda os elementos metodológicos descritos a partir dos objetivos propostos nesta pesquisa, apresentando em sua estrutura, o tipo de pesquisa, o universo e amostra, o plano de coleta de dados, as variáveis analíticas do estudo, as técnicas utilizadas no tratamento dos dados e a caracterização do ambiente de pesquisa a serem coletados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando-se os dois critérios de classificação propostos por Vergara (2010), a pesquisa se caracteriza quanto aos fins como descritiva, por expor características de determinada população, descrever percepções sem o compromisso de explicá-las e, ainda, estabelecer correlações entre variáveis ligadas aos valores de trabalho e organizacionais do corpo gerencial em estudo. Quanto aos meios de investigação é classificada como pesquisa de campo, devido ao acesso a coleta de dados primários no próprio ambiente organizacional; e Estudo de Caso, devido à aplicação dos instrumentos de pesquisa a determinada categoria funcional e por descrever a situação do contexto investigado. De acordo com Yin (2005), o Estudo de Caso tem sido regularmente utilizado por pesquisadores sociais, para explorar, descrever ou explicar situações de determinado fenômeno dentro do seu contexto de realidade, que não estão claramente definidos.

Quanto à abordagem de análise dos dados, a pesquisa recebeu um enfoque quantitativo, por garantir precisão na interpretação dos dados estatísticos.

#### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa de campo abrange o corpo gerencial de um órgão do poder legislativo, localizada no nordeste brasileiro.

A intenção de realizar uma pesquisa censitária com a categoria ocorreu pela possibilidade de atingir todo o corpo gerencial existente no Órgão, detalhada no Quadro 8.

**Quadro 8** – Estrutura administrativa dos cargos comissionados, em 2013.

<b>Cargos gerenciais</b>	<b>Total de cargos existentes</b>	<b>Total de cargos preenchidos</b>
Diretores	6	5
Chefe de gabinete e departamento	3	2
Gerente	5	4
Assessores	22	21
Chefe de setor	20	20
Assessores parlamentares	29	29
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>81</b>

**Fonte:** a autora (2013).

Durante a aplicação dos questionários, observou-se que, dos 85 (oitenta e cinco) cargos comissionados existentes e distribuídos nas áreas de atuação administrativa e legislativa, 04 (quatro) cargos encontravam-se vagos, sendo aplicados 81 (oitenta e um) questionários que foram devidamente preenchidos.

Segundo Vergara (2010), entende-se que população não corresponde ao número de habitantes local, mas um conjunto de elementos com características objeto do estudo. Corroborando com o tema, Cooper e Schindler (2003, p. 151) dizem que o censo é: “(1) viável quando o tamanho da população é pequeno; e (2) necessário quando os elementos são muito diferentes entre si”. Essa definição demonstra que, a depender da amostragem que se obtenha, o resultado pode não retratar a população estudada.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos de coleta de dados, os instrumentos de pesquisa, a adaptação do fator Domínio do instrumento IPVO para o contexto de um órgão público e o pré-teste.

#### 3.3.1 Procedimentos de Coleta de Dados

Inicialmente, foi solicitado à diretora geral do Órgão Legislativo autorização para realizar a pesquisa. A mesma enviou solicitação à presidência que, por sua vez, não fez objeção. Após recebida a autorização para a coleta de dados, foi realizado junto à Gerência de Gestão de Pessoas, um levantamento histórico que caracterizasse a ambiência organizacional, a sua cultura e seus valores, assim como, informações da estrutura organizacional com o quantitativo de cargos

comissionados, em nível de direção, gerenciamento e assessoramento superior, o qual totalizou 85 (oitenta e cinco) cargos.

Em seguida, foi mantido contato pessoalmente com cada respondente em seu ambiente de trabalho, informando-lhes que os questionários seriam direcionados apenas aos ocupantes de cargos em comissão, em função gerencial, garantindo-lhes o anonimato das respostas. Os questionários foram compostos pelo perfil sociodemográfico (APÊNDICE A) e dois instrumentos EVT-R e IPVO, estruturados com perguntas fechadas (ANEXOS A e B). Para os modelos de questionários propostos, Vergara (2010, p. 52) diz que no questionário, “o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas”. Em concordância, Gil (2008) relata que as questões fechadas são usualmente as mais utilizadas devido à uniformidade nas respostas e a facilidade de processar os dados coletados, embora ocorra o risco de não conter todas as alternativas relevantes.

Por se tratar de instrumentos muito extensos e considerando-se a dificuldade em reunir todo o corpo gerencial para responder ao questionário, foi solicitado que este fosse respondido em horário mais conveniente e devolvido no dia seguinte ao seu recebimento. A distribuição dos questionários ocorreu na primeira semana de novembro de 2013. Não houve resistência para colaborar com o preenchimento dos mesmos, apenas a devolução é que perdurou entre três ou quatro semanas.

Após o recebimento dos questionários, percebeu-se uma tendência dos servidores com pouco tempo de serviço em avaliar o Órgão como “é muito parecido com meu Órgão”, enquanto que os servidores com mais tempo de serviço foram mais ousados e avaliavam como “não se parece em nada com meu Órgão”.

### **3.3.2 Dos Instrumentos de Pesquisa**

O questionário foi dividido em três partes. A primeira parte tratou dos dados de identificação sociodemográfica; a segunda parte, a aplicação do instrumento Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R), construído por Porto e Tamayo (2003) e revisado por Porto e Pilati (2010); e a terceira parte, a aplicação do instrumento Inventários de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004).

O instrumento Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R), atualizada por Porto e Pilati (2010), constitui-se de 34 (trinta e quatro) itens, com 6

(seis) tipos motivacionais: Autodeterminação e Estimulação, Segurança, Realização, Universalismo e Benevolência, Poder e Conformidade, conforme especifica o Quadro 9, vinculadas à questão “É importante para mim”, e o sujeito deve classificar a resposta em uma escala de 5 pontos, sendo 1 - Nada importante e 5 - Extremamente importante. Quanto maior o número escolhido, mais importante é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Para tanto, deve calcular a média para cada fator, onde o colaborador pode medir as metas ou recompensas hierarquicamente que o valorizam no trabalho.

**Quadro 9** – Guia para apuração dos resultados da EVT-R

Fatores	Itens	Divisores
Autodeterminação e Estimulação	18, 20, 22, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34	10
Universalismo e Benevolência	01, 02, 03, 16, 19	05
Realização	05, 11, 12, 14, 15	05
Poder	04, 17, 21, 24, 25	05
Segurança	06, 07, 09, 13, 23	05
Conformidade	08, 10, 26, 29	04

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir do EVT-R (PORTO; PILATI, 2010).

A validação desse construto apresentou resultados satisfatórios para a realização de futuras pesquisas sobre valores do trabalho, permitindo a compreensão de como os valores laborais afetam as escolhas e comportamento no trabalho (PORTO; PILATI, 2010).

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) – construído e validado por Oliveira e Tamayo (2004), possui 48 (quarenta e oito) itens distribuídos em 8 (oito) fatores: Autonomia, Bem-estar, Realização, Domínio, Prestígio, Conformidade, Tradição e Preocupação com a coletividade, conforme especifica o Quadro 10. O item em questão deve responder à pergunta: “Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha?”. As respostas poderão ser: “Muito parecida com meu órgão”, “E Parecida meu órgão”, “E mais ou menos parecida meu órgão”, “E pouco parecida meu órgão”, “Não se parece meu órgão”, “Não se parece em nada com meu órgão”. O instrumento não possui uma escala numérica, utiliza-se apenas uma escala de resposta verbal, o que não requer a transformação de seu julgamento em número, reduzindo assim seu esforço cognitivo e simplificando sua tarefa. Porém, o pesquisador deverá codificar as respostas atribuindo valores que variam de cinco a zero, correspondendo,

respectivamente, à primeira e à última opção rotulada da escala verbal. O IPVO é indicado para pesquisa nas organizações, diagnóstico organizacional e gestão pelos valores.

**Quadro 10** – Guia para apuração dos resultados do IPVO

Fatores	Itens	Divisores
Autonomia	01, 13, 23, 26, 29, 30, 40, 46	08
Bem-estar	05, 09, 14, 22, 32, 48	06
Realização	04, 08, 20, 24, 36	05
Domínio	10, 18, 37, 39, 42, 45	06
Prestígio	07, 25, 33, 35	04
Conformidade	11, 17, 27, 28, 34, 41, 43	07
Tradição	06, 12, 19, 31, 47	05
Preocupação com a coletividade	02, 03, 15, 16, 21, 38, 44	07

**Fonte:** elaborado pela autora, a partir do IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Os instrumentos foram aplicados nos meses de outubro e novembro de 2013, preservando-se o anonimato e a garantia na obtenção das respostas.

### 3.3.3 Adaptação do IPVO para o contexto de um órgão público

O instrumento IPVO possui no fator Domínio, questões nos itens 10, 18, 37, 39, 42 e 45, com termos direcionados à organizações da iniciativa privada, como rico, lucro, mercado, produto e cliente, o que descreve a produção de produtos e serviços, direcionados ao cliente, com o objetivo de obter lucro nos negócios, tendo como campo de trabalho, um mercado competitivo. Para realizar a correlação em linguagem da organização pública, a correlação proposta descreve uma administração pública com perfil voltado para a prestação de bens e serviços, direcionados ao cidadão, com o objetivo de atender ao interesse público, tendo como campo de atuação, uma sociedade politicamente organizada por ações coletivas.

Segundo Stewart e Ranson (1988), a análise organizacional da gestão no setor privado tem mostrado que a administração varia de acordo com sua tarefa e que a gestão de processos diverge da gestão de serviços. Significa dizer que há diferenças entre os valores da gestão do setor privado e do público devido às distinções de tarefas, finalidade e condições funcionais, sendo necessário formular um modelo de administração que possa guiar essas diferenças.

Corroborando com o mesmo pensamento dentro do contexto brasileiro, Pereira, L. (1999) menciona que é possível que os instrumentos de gerenciamento privado sejam transferidos para o setor público, embora de forma limitada, pois, com a Reforma Gerencial da Administração Pública de 1995, a Gestão pela Qualidade Total brasileira ganhou legitimidade, avançando em três dimensões do Plano Diretor: a institucional, a cultural e a gerencial, dimensões estas que criaram novas instituições, nova visão da administração pública e novas práticas gerenciais foram adotadas. Esses avanços se tornou a estratégia oficial da reforma e implementação das diferenças entre as administrações pública e privada.

Dos trabalhos pesquisados que utilizaram o instrumento IPVO, foram identificadas uma tese e dezoito dissertações, das quais 04 (quatro) foram direcionadas para instituições públicas, sendo, uma agência bancária, duas autarquia e uma instituição de ensino superior. Observou-se que, 03 (três) instituições adaptaram o instrumento e duas justificaram a alteração.

Para aplicar o instrumento IPVO (Anexo B), foi necessário, primeiramente, adaptar a linguagem direcionada ao setor privado para o setor público, sendo substituído o termo “organização” por “órgão” no texto das orientações, nas assertivas e nas opções de resposta, bem como, ajustado alguns termos do fator Domínio como “cliente” por “cidadão”, “ser rico” por “ser bem sucedido” e exclusão da palavra “produtos”, conforme especifica o Quadro 11, possibilitando a compreensão dos respondentes, quando da sua aplicação:

**Quadro 11 – Adequação dos itens do instrumento IPVO**

Item	Questões originais	Questões modificadas
-	Organização	Órgão
10	É importante para esta organização <u>ser rico</u> . Ela quer ter lucros nos negócios.	É importante para este órgão ser <u>bem sucedido</u> . Ela quer ter lucros nos negócios.
45	Esta organização estimula, nos <u>clientes</u> , o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os <u>clientes</u> a <u>provarem produtos</u> e serviços novos.	Este órgão estimula, nos <u>cidadãos</u> , o desejo de adquirir novidades. Ele encoraja os <u>cidadãos</u> a <u>utilizarem</u> serviços novos.

**Fonte:** elaborado pela autora (2013).

Os termos “lucros” e “mercado” permaneceram na íntegra para não distorcer o sentido da frase e não ser necessário validar o questionário. Esses termos são distintos na organização pública, segundo Pereira, L. (1999), enquanto a

administração privada é uma atividade econômica controlada pelo mercado e os lucros que significam sucesso, na administração pública é um empreendimento político, controlado politicamente e os lucros significam o interesse público.

### 3.3.4 Pré-teste

Após a adequação do instrumento IPVO, o mesmo foi submetido a um pré-teste colaborativo com funcionários que conhecem a estrutura organizacional e que não participaram da pesquisa, foram cinco procuradores jurídicos e três servidores efetivos, representando 10% (dez por cento) do universo pesquisado. Os funcionários foram orientados a identificar possíveis dificuldades quanto ao preenchimento do mesmo, registrando assim, sugestões nos termos que deveriam ser modificados, a fim de obter melhor compreensão das questões.

Os respondentes disseram que no poder legislativo, o termo empresa relaciona-se na administração pública como “Órgão”, concordaram com a substituição dos termos já definidos no Quadro 8. Quanto aos termos “lucros” e “mercado”, sugeriram que, os respondentes poderiam assinalar a opção de resposta “não se parece nada com meu Órgão”.

Hair Jr. *et al.* (2006) consideram que o pré-teste serve para apreciar a exatidão, clareza e compreensão dos itens pelos futuros participantes da pesquisa. Para Cooper e Schindler (2003), o pré-teste é uma prática realizada para descobrir erros e refinar um questionário. Os autores recomendam avaliar a reação dos respondentes, o significado das perguntas, o conhecimento dos termos e a duração do preenchimento. Acrescenta ainda, que o pré-teste é colaborativo, quando o respondente é previamente informado de que se trata de uma avaliação do instrumento e é solicitada a sua colaboração.

## 3.4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS

As variáveis contempladas no estudo referem-se ao corpo gerencial, aos valores do trabalho e valores organizacionais, inseridas no Quadro 12, a seguir:



**Quadro 12 – Dados sociodemográficos, Valores do Trabalho e Organizacionais**

	<b>Dados/Fatores</b>	<b>Variáveis</b>
<b>Corpo Gerencial</b>	Dados sociodemográficos	Sexo, Idade, Estado civil, Escolaridade, Tempo de serviço no órgão e Cargo que ocupa.
<b>Valores do Trabalho</b>	Autodeterminação	Ter autonomia, ter desafios, ter liberdade.
	Estimulação	Ter um trabalho criativo, inovador, que permita conhecer novas pessoas, que permita expressar conhecimentos, que requer originalidade, ter uma profissão reconhecida.
	Universalismo e Benevolência	Ajudar, colaborar, combater injustiças, ser útil, ter compromisso social.
	Realização	Demonstrar competência, ser admirado, ser bem-sucedido, ser reconhecido, ser respeitado.
	Poder	Competir para alcançar metas, supervisionar, ter fama, ter prestígio, ter um trabalho arriscado.
	Segurança	Obter estabilidade, ganhar dinheiro, poder sustentar-se, ser independente, melhores condições de vida
	Conformidade	Obedecer às normas, respeitar, ter uma hierarquia clara, ter um trabalho organizado.
<b>Valores Organizacionais</b>	Autonomia	Abertura aos desafios, buscar o aperfeiçoamento por competência, ser curioso, ser criativo, ter variedade de experiência e definir objetivos profissionais de seus empregados.
	Bem-estar	Propiciar satisfação ao empregado, cuidar do bem-estar, preocupar-se com a qualidade de vida, ter prazer no trabalho.
	Realização	Valorizar a competência e o desempenho.
	Domínio	Buscar riqueza e lucro, ter posição dominante no mercado, ser competitivo, ter segurança nos negócios, estimular os clientes.
	Prestígio	Buscar prestígio, ser admirado e respeitado pela qualidade dos seus serviços.
	Conformidade	Ter boas maneiras, ter modelos de comportamentos definidos, as regras são importantes, respeitar à hierarquia, ser cortês, cumprir as obrigações.
	Tradição	Preservar e respeitar os costumes e práticas consagradas pela organização, evitar mudanças, trabalhar sempre do mesmo modo.
	Preocupação com a coletividade	Ser verdadeiro com os outros, tratar com igualdade todas as pessoas, oportunidade igual a todos, acreditar no valor da honestidade, honrar seus compromissos, respeitar o direito dos outros, ser fiel aos empregados, Ser leal com as pessoas.

**Fonte:** a autora. Adaptado de EVT-R (PORTO; PILATI, 2010), e o IPVO (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

As variáveis e fatores a serem analisados neste estudo, e abordados na revisão da literatura, apoiam-se nos estudos de Porto e Pilati (2010) e Oliveira e

Tamayo (2004), os quais desenvolveram seus instrumentos de pesquisa sustentados em dados quantitativos, para analisar os valores do trabalho e os valores organizacionais.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento dos dados, segundo Vergara (2010), demonstra ao leitor como se pretende tratar os dados coletados, justificando porque tal tratamento é o mais adequado aos propósitos da pesquisa. No caso desse estudo, o tratamento foi quantitativo.

Na fase do tratamento dos dados coletadas foi utilizado o software Microsoft Excel versão 2010, para realização das tabelas descritivas e aplicação de testes estatísticos (Análise de Variância - ANOVA) foram utilizados o *Software Statistica* SPSS, versão livre temporária, e para a construção dos gráficos utilizou-se o Excel e o *software* livre R, versão 2.15. As técnicas estatísticas aplicadas na análise da pesquisa foram:

- 1) Estatística descritiva, para acompanhar a distribuição de frequência do perfil sociodemográfico e inclusão do mínimo, máximo, mediana, média e desvio-padrão, para os Valores Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais;
- 2) Análise de Variância (ANOVA): para verificar se existe diferença entre a média das variáveis do perfil sociodemográfico em relação aos Valores Relativos ao Trabalho e Valores Organizacionais, onde, para os efeitos estatisticamente significantes, foi aplicado o teste *Tukey*, com o objetivo de identificar quais dos níveis ocorrem a diferença estatística.
- 3) Análise de Correlação de *Pearson*, para verificar a relação entre os Valores Relativos ao Trabalho e os Valores organizacionais.

Para facilitar a leitura da análise dos dados, foi elaborado o Quadro 13, com os objetivos específicos alinhados aos instrumentos EVT-R e IPVO, e as técnicas estatísticas:

**Quadro 13** – Alinhamento dos objetivos de estudo com os instrumentos de pesquisa e as técnicas estatísticas utilizadas.

<b>Objetivos</b>	<b>Questões nos Instrumentos de Pesquisa</b>	<b>Técnicas estatísticas utilizadas</b>
Caracterizar o perfil sociodemográfico dos pesquisados.	Parte I – Itens 01 a 06	Estatística Descritiva
<b>Específico 1</b> - Identificar o grau de importância dos Valores Relativos ao Trabalho, para os sujeitos da pesquisa.	Parte II – Itens 01 a 34	Estatística Descritiva Análise de Variância (ANOVA) Teste de Tukey
<b>Específico 2</b> - Identificar o grau de importância dos Valores Organizacionais, para os sujeitos pesquisados.	Parte III – Itens 01 a 48	Estatística Descritiva Análise de Variância (ANOVA) Teste de Tukey
<b>Específico 3</b> - Associar os perfis sociodemográficos aos Valores Relativos ao Trabalho e aos Valores Organizacionais; e	Parte I – Itens 01 a 06 Parte II – Itens 01 a 34 Parte III – Itens 01 a 48	Estatística Descritiva Análise de Variância (ANOVA) Teste de Tukey
<b>Específico 4</b> - Estabelecer relações entre os perfis dos Valores Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais.	Parte II – Itens 01 a 34 Parte III – Itens 01 a 48	Correlação de Pearson

**Fonte:** elaborado pela autora (2013).

Essas foram as técnicas estatísticas utilizadas para se obter coerência com os objetivos propostos neste estudo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção foram abordados a caracterização do ambiente organizacional e os resultados em relação aos valores relativos ao trabalho, os valores organizacionais e a correlação entre ambos.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em 1948, o Órgão Legislativo em estudo iniciou a sua história, quando foi decretada e sancionada a Lei que dispunha sobre a Lei Orgânica dos Municípios.

De acordo com o Mapa Estratégico do Órgão em estudo, sua missão é legislar e fiscalizar em defesa da sociedade, a visão de futuro é ser um órgão de referência na representação dos anseios da sociedade e seus valores institucionais são sustentados na Ética, Informação cidadã e responsabilidade social, Inovação e excelência técnico-profissional, Interatividade, Transparência, Sustentabilidade, Fortalecimento do processo democrático, Legalidade e Probidade, Comprometimento e Efetividade.

Baseada nesse modelo, já se passaram 400 anos história em que esta Câmara, conhecida como “Casa do Povo”, tem procurado ampliar a participação da sociedade no legislativo por meio da elaboração de lei e de serviços eficientes em prol do bem-estar da coletividade.

Tendo a Constituição Federal de 1988 permitido aos Estados e Municípios assumirem “de fato” a responsabilidade na realização de gastos públicos e na promoção de políticas sociais (FARAH, 2006), a Câmara em estudo, baseando-se nesse contexto, procurou aplicar nas suas gestões uma nova visão de modernização na estrutura administrativa e gerencial, marcado pela maior participação popular nas audiências públicas, pelos investimentos em gestão de pessoas e adoção de práticas sustentáveis que promovem o fortalecimento do Poder Legislativo.

A mesma foi certificada como reconhecimento pelo Instituto Legislativo Brasileiro (Interlegis), do Senado Federal, como uma das Câmaras mais atuantes em 2012, pelas suas ações de modernização legislativa, nos pilares de tecnologia, comunicação, informação e capacitação (SABERES, 2013).

Segundo Farah (2006, p. 55), as experiências centrais de inovação em governos locais no Brasil são aquelas que:

proponham uma inversão de prioridades na aplicação de recursos públicos; trabalhem com a participação popular; considerem as características culturais regionais, valorizando-as, incentivando-as e resgatando a utilização de tecnologias populares tradicionais; otimizem os recursos públicos, preocupando-se com a transparência administrativa e com o acesso dos cidadãos à informação; preocupem-se com a preservação do meio ambiente e equilíbrio ecológico; democratizem as decisões no seio do aparato administrativo; apontem um potencial pedagógico, educativo ou organizativo; e contribuam para a melhoria dos serviços públicos e qualidade de vida.

Como canais de aproximação do parlamentar com o público, a Câmara possui na sua estrutura administrativa: a TV e Rádio Câmara, a Escola do Legislativo, o Memorial, a Biblioteca e o Telecentro, os Programas Câmara nos Bairros, Escola na Câmara, Parlamento do Futuro, Procuradoria Comunitária e Regularização Fundiária. Por fim, o ambiente organizacional da Câmara em estudo, propicia ao pesquisador conhecer a relação dos valores do trabalho e organizacionais, percebidos pelos servidores.

## 4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

A análise estatística obtida dos dados adquiridos dos instrumentos EVT-R e IPVO e aplicados aos ocupantes de cargos gerenciais estão estruturados em subseções: inicialmente, descreve o perfil sociodemográfico dos respondentes, em seguida, apresentado a análise dos dados obtidos pelos dois instrumentos, e por último, realizado o cruzamento de dados entre ambos.

### 4.2.1 Perfil sociodemográfico dos pesquisados

As análises sociodemográficas abrangeram as questões de sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo que ocupa e tempo de serviços na instituição.

Em relação ao sexo, a Tabela 1 mostra que, 51,85% dos respondentes são do sexo masculino e 48,15% são do sexo feminino.

**Tabela 1** – Perfil dos servidores quanto ao sexo

<b>Sexo</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Percentual (%)</b>
Masculino	42	51,85
Feminino	39	48,15
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,00</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Verifica-se que embora os homens sejam maioria nos cargos, a diferença percentual entre o sexo é pequena, o que pode ser interpretado como um valor representativo da classe feminina ocupando cargos gerenciais no mercado de trabalho.

Quanto à faixa etária na Tabela 2, a maioria dos servidores está concentrada numa faixa entre 18 e 30 anos com 34,57%. Em seguida vem a faixa média entre 31 e 40 anos de idade com de 24,69%. Os demais servidores ocupam uma faixa de idade com mais experiência de vida, registrando 25,93% entre 41 e 50 anos e 14,81% entre 51 e 60 anos de idade.

**Tabela 2** – Perfil dos servidores quanto à Faixa Etária

Faixa etária	Total	
	Frequência (F)	Percentual (%)
18 - 30 anos	28	34,57%
31 - 40 anos	20	24,69%
41 - 50 anos	22	25,93%
51 - 60 anos	11	14,81%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

De modo geral, a distribuição dos servidores por faixa etária apresenta um perfil jovem com menos de 30 anos de idade.

Na Tabela 3, o Estado Civil mostra que os servidores casados ocupam um percentual com 55,56%, seguido dos solteiros com 38,27% e 6,17% dos divorciados.

**Tabela 3** – Perfil dos servidores quanto ao Estado Civil

Estado civil	Total	
	Frequência (F)	Percentual (%)
Solteiro(a)	31	38,27%
Casado(a)	45	55,56%
Divorciado(a)	5	6,17%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Observa-se uma predominância dos respondentes serem casados.

Em relação à Escolaridade, a Tabela 4 mostra que, 72,84% dos servidores ocupantes de cargos gerenciais possuem ensino superior, onde 51,85% têm

graduação e 20,99% com pós-graduação. Quanto ao ensino médio, esse nível de escolaridade apresentou um percentual de 27,16%.

**Tabela 4 – Perfil dos servidores quanto à Escolaridade**

Escolaridade	Total	
	Frequência(F)	Percentual (%)
Pós-Graduação	17	20,99%
Graduação	42	51,85%
Ensino Médio	22	27,18%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Durante todo o processo de observação e análise viu-se mais da metade dos respondentes possuem ensino superior. Em se tratando de cargos gerenciais, ainda pode-se registrar um percentual de 27,18% respondentes com ensino médio. Vale ressaltar que, durante a aplicação dos questionários, grande parte dos respondentes com ensino médio informou que estavam cursando a graduação, assim como, os graduados estavam cursando a pós-graduação, em decorrência dos incentivos do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR), o que melhorará o nível de escolaridade dos respondentes.

Quanto ao tempo de serviço dos servidores ocupantes de cargos gerenciais, o resultado apontou que 56,79% estão na instituição há 3 anos, enquanto que, entre 4 a 6 anos, 7 a 10 anos e acima de 10 anos, apresentaram os seguintes percentuais: 19,75%, 9,88% e 13,58%, respectivamente, conforme Tabela 5 abaixo discriminada.

**Tabela 5 – Perfil dos servidores quanto ao Tempo de Serviço no Órgão legislativo**

Tempo de Serviço	Total	
	Frequência (F)	Percentual (%)
Até 3 anos	46	56,79%
4 - 6 anos	16	19,75%
7 - 10 anos	8	9,88%
Acima de 10 anos	11	13,58%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Observa-se que há uma predominância dos respondentes com pouco tempo na Instituição ocupando a maior quantidade de cargos gerenciais e apenas 13,58% com mais de 10 anos de tempo trabalhado na instituição.

No que diz respeito aos cargos gerenciais, a Tabela 6 apresenta a seguinte distribuição de cargos: 6,17% são diretores, 2,47% são Chefes de Departamento, 4,94% são Gerentes, 35,80% são Assessores Parlamentares Municipais (APM), com função de Chefes de Gabinete do Vereador, 24,69% são Chefes de Setor e 25,93% prestam Assessoramento.

**Tabela 6** – Perfil dos servidores quanto ao Cargo que ocupam

Cargos	Total	
	Frequência (F)	Percentual (%)
Diretor	5	6,17%
Chefe de Depto.	2	2,47%
Gerente	4	4,94%
Assessor Parlamentar-APM	29	35,80%
Chefe de Setor	20	24,69%
Assessor	21	25,93%
<b>Total</b>	<b>81</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Há uma predominância da Casa legislativa ter na sua estrutura funcional, cargos em comissão de assessoramento superior e assessor parlamentar, totalizando 61,73% de sua totalidade.

O Quadro 14, a seguir, apresenta uma síntese das principais características sociodemográficas dos respondentes ocupantes de cargos gerenciais.

**Quadro 14** – Síntese das principais características sociodemográficas.

Variável	Predominância
Sexo	Masculino
Idade	18 a 30 anos
Estado Civil	Casado
Escolaridade	Graduação
Tempo de serviço no Órgão	1 a 3 anos
Cargo que ocupam no Órgão	Chefes de Gabinete (APM)

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Após aplicar o questionário com o universo de 81 ocupantes de cargos gerenciais e realizada uma comparação do perfil sociodemográfico, o resultado mostrou que a maioria dos respondentes é homens, com perfil jovem entre 18 a 30 anos de idade, casados e menos de três anos de tempo de serviço no Órgão pesquisado.



Em relação à escolaridade, 72,84% possuem ensino superior, onde 51,85% graduados e 20,99% pós-graduação.

Quanto aos cargos gerenciais, os Assessores Parlamentares Municipais (APM's), ocupam 35,80% dos cargos em comissão.

#### 4.2.2 Confiabilidade dos dados estatísticos

O teste estatístico *Cronbach's Alpha*, que verifica a confiabilidade dos dados, apresenta na Tabela 7, os fatores relacionados na escala EVT-R e do IPVO, em ordem decrescente, conforme as cargas fatoriais de variância correspondente a cada uma dela.

Os fatores relacionados com a escala EVT-R, avaliados pelo corpo gerencial em estudo, obtiveram um alfa de *Cronbach's* oscilando entre 0,78 e 0,82, enquanto que no IPVO tivemos um alfa de *Cronbach's* entre 0,86 e 0,90.

**Tabela 7** - Testes Estatísticos *Cronbach's Alpha* – EVT-R e IPVO

<b><i>Cronbach's Alpha</i> – EVT-R</b>	<b><i>Alfa de cronbach's</i></b>
<b>Geral</b>	<b>0,801</b>
Estimulação e Autodeterminação	0,737
Universalismo e Benevolência	0,807
Realização	0,737
Poder	0,792
Segurança	0,769
Conformidade	0,771
<b><i>Cronbach's Alpha</i> – IPVO</b>	<b><i>Alfa de cronbach's</i></b>
<b>Geral</b>	<b>0,893</b>
Autonomia	0,859
Bem-estar	0,870
Realização	0,860
Domínio	0,900
Prestígio	0,904
Conformidade	0,874
Tradição	0,896
Preocupação com a coletividade	0,867

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Pode-se observar que os testes estatísticos *Cronbach's Alpha*, apresentaram, em sua maioria, índice de precisão com cargas fatoriais superiores aos resultados encontrados por Porto e Pilati (2010) e Oliveira e Tamayo (2004). Portanto, as questões de valores motivacionais respondidas pelo corpo gerencial obtiveram consistência dos dados classificados como satisfatório em ambas as escalas analisadas.

#### 4.2.3 Grau de importância dos Valores Relativos ao Trabalho

Este subitem refere-se ao primeiro Objetivo Específico, o qual procura identificar o grau de importância dos Valores Relativos ao Trabalho, para os sujeitos da pesquisa, em relação aos fatores: Universalismo e Benevolência, Conformidade, Realização, Segurança, Estimulação, Autodeterminação e Poder, avaliando as questões assertivas construídas por Porto de Tamayo (2003) e revisadas por Porto e Pilati (2010), o quão é importante cada valor, “como um princípio orientador em sua vida no trabalho”. Em seguida foram calculadas a média, o desvio padrão, a análise de variância ANOVA e o teste de *Tukey*, para cada fator.

Através da Tabela 8, pode-se observar a distribuição das médias obedecendo a uma hierarquia decrescente dos valores relativos ao trabalho:

**Tabela 8** – Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pela EVT-R

Fatores	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
<b>Universalismo e Benevolência</b>	3,00	5,00	4,40	<b>4,29</b>	0,621
<b>Conformidade</b>	2,50	5,00	4,00	<b>4,09</b>	0,604
<b>Realização</b>	2,00	5,00	4,00	<b>3,99</b>	0,784
<b>Segurança</b>	1,80	5,00	4,00	<b>3,99</b>	0,706
<b>Autodeterminação e Estimulação</b>	2,50	4,80	3,60	<b>3,62</b>	0,586
<b>Poder</b>	1,00	4,00	2,00	<b>2,07</b>	0,594

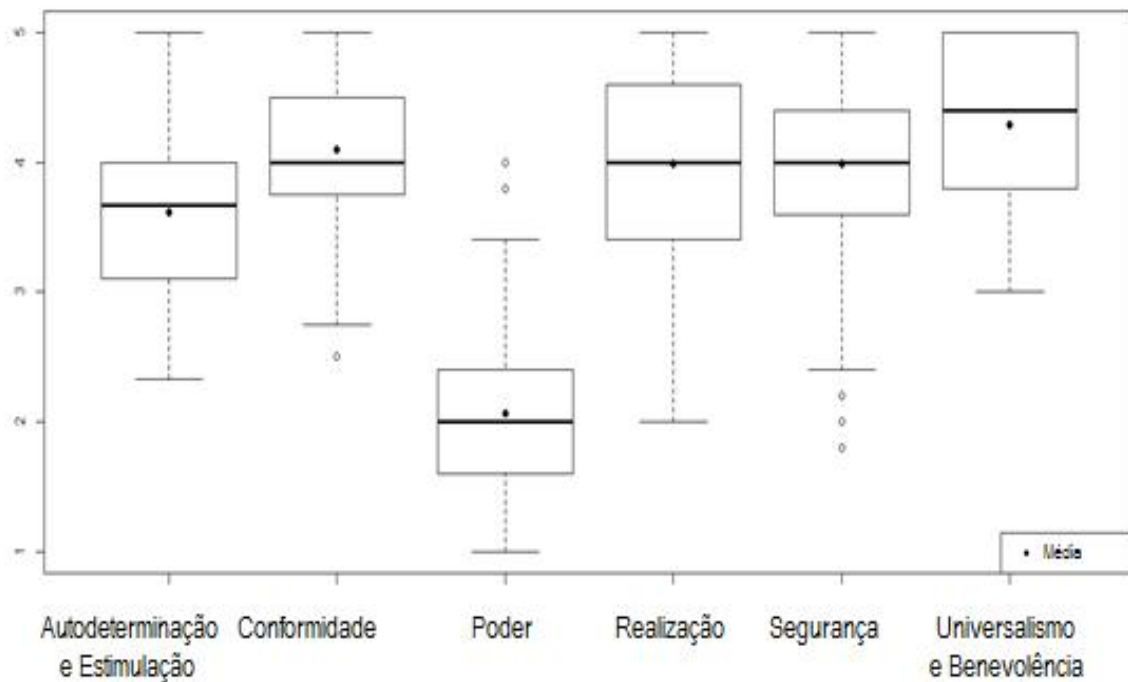
**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

O fator Universalismo e Benevolência se apresentaram com dimensão “muito importante” com média de 4,29%, enquanto que os demais fatores obedeceram à seguinte classificação: Conformidade com 4,09%, Realização com 3,99%,

Segurança com 3,99%, Autodeterminação e Estimulação com 3,62% e, por último, Poder com o menor desempenho de 2,07%.

Além disso, é possível observar no Gráfico 1, que o *Box plot*, apresentou uma homogeneidade entre a variabilidade dos fatores estudados.

**Gráfico 1** – *Box Plot* da Escala Revisada dos Valores Relativos ao Trabalho



**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Quando comparado os dados da EVT-R com resultados das pesquisas em organizações privadas como, instituição financeira (GOES, 2006), Resort (CAHÚ, 2013) e vigilância (TÔRRES, 2011), observa-se que os fatores Relações Sociais e Prestígio se mantêm em terceiro e quarto lugar, respectivamente, na hierarquia de valores do trabalho, enquanto que, no Órgão legislativo em estudo, as Relações Sociais (Universalismo e Benevolência) ocupa o primeiro lugar, compartilhando apenas com o Prestígio que ocupa também o quarto lugar.

Para verificar em quais fatores o corpo gerencial percebe os valores de trabalho com a dimensão mais ou menos importante, estatisticamente foi aplicado o teste estatístico ANOVA (Análise de Variância).

Aplicando o teste estatístico ANOVA, a um nível de significância de 5%, teve-se evidências de diferença estatisticamente significativas entre os seis fatores, como mostra a Tabela 9.

**Tabela 9** - Análise de Variância (ANOVA), da Escala EVT-R

	GL	SQ	QM	F <sub>obs</sub>	Valor - p
Fatores	5	270.96	55.192	129.05	0.000
Resíduos	561	235.57	0.420		

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Aplicado o teste de *Tukey* como especifica o resultado (Apêndice B - Tabela 18), com objetivo de identificar em quais desses fatores ocorre diferença estatística, pode-se verificar que “Universalismo e Benevolência” diferenciam dos demais, exceto com “Conformidade”, por ser considerados os fatores mais importantes na escala EVT-R. De acordo com Schwartz (2005), tanto o “Universalismo e Benevolência” propiciam motivações interiorizadas para o comportamento, enfatizando a preocupação com o bem estar dos outros e combater injustiças sociais; enquanto que Conformidade favorece à promoção de cooperação para evitar resultados negativos para o próprio indivíduo. Para Morgan (2011), as pessoas que adequem às regras e comportamentos em uma cultura, serão bem sucedidas, caso contrário, suas ações poderão afetar a vida organizacional.

As médias de “Realização” e “Segurança” apresentaram valores de importância semelhantes, dando ênfase à satisfação pessoal e segurança à vida, como também, “Autodeterminação e Estimulação”, pelos seus interesses intrínsecos em novidades.

Quanto à motivação “Poder”, que corresponde ao fator Prestígio na escala EVT, este se diferencia de todos os demais fatores, por ter menor importância na concepção dos respondentes, quando deveria ter priorizado a busca de influência sobre outras pessoas e sucesso profissional, inspirados pelos valores do Órgão legislativo. Segundo Schwartz (2005), o poder, além de ser definido como status social, prestígio e domínio, também, são tratados como valores de poder, visando suprir as necessidades individuais de domínio e motivações sociais. Esses valores muitas vezes prejudicam ou exploram outras pessoas e as relações sociais.

Corroborando com Cammarosano (2012), a pesquisa confirma a teoria entre os tipos motivacionais antagônicos na dimensão bipolar “Autopromoção” versus

“Autotranscedência”, contrastando a preocupação com o bem estar (Universalismo e Benevolência) e a busca pelo próprio sucesso e domínio sobre os outros (Poder).

#### 4.2.4 Grau de importância dos Valores Organizacionais

Este subitem refere-se ao segundo Objetivo Específico, o qual procura identificar o grau de importância dos Valores Organizacionais, para os sujeitos da pesquisa, em relação aos fatores: Prestígio, Conformidade, Tradição, Preocupação com a coletividade, Realização, Autonomia, Bem-estar e Domínio, de acordo com Oliveira e Tamayo (2004), avaliando as questões assertivas e respondendo à pergunta: “quanto esta organização aqui descrita se parece com meu órgão”. Em seguida foram calculadas a média, o desvio padrão, a análise de variância ANOVA e o teste de Tukey, para cada fator.

Pode-se observar na Tabela 10, a distribuição das médias dos valores relacionados ao Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais (IPVO), obedecendo a uma hierarquia decrescente de valores:

**Tabela 10** - Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pelo IPVO

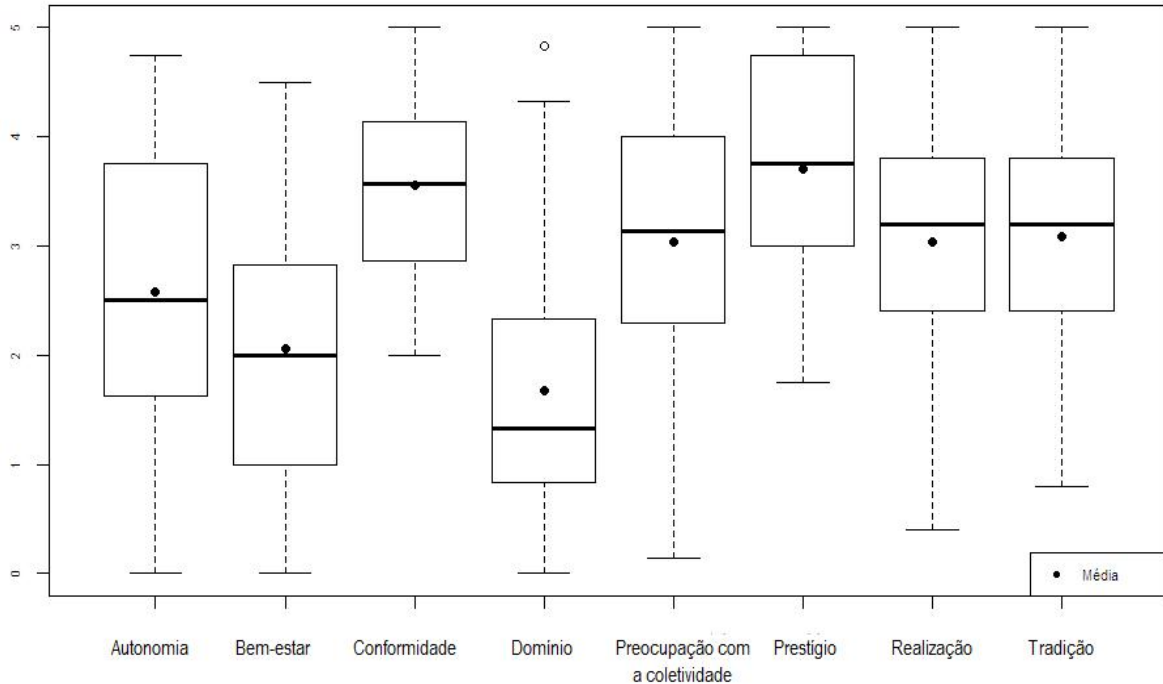
Fatores	Mínimo	Máximo	Mediana	Média	Desvio Padrão
Prestígio	1,75	5,00	3,75	<b>3,70</b>	1,016
Conformidade	2,00	5,00	3,57	<b>3,55</b>	0,793
Tradição	0,80	5,00	3,20	<b>3,08</b>	0,937
Preocupação com a coletividade	0,14	5,00	3,14	<b>3,04</b>	1,147
Realização	0,40	5,00	3,20	<b>3,04</b>	1,085
Autonomia	0,00	4,75	2,50	<b>2,58</b>	1,249
Bem-estar	0,00	4,50	2,00	<b>2,05</b>	1,160
Domínio	0,00	4,83	1,33	<b>1,67</b>	1,190

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Seguindo a ordem de importância nas oito dimensões: Prestígio (3,70%), Conformidade (3,55%), Tradição (3,08%), Preocupação com a coletividade (3,04%), Realização (3,04%), Autonomia (2,58%), Bem-estar (2,05%) e Domínio (1,67%).

Além disso, no Gráfico 2, o *Box plot*, apresentou uma distribuição dos fatores relacionados ao Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais:

**Gráfico 2 - Box Plot dos valores relacionados ao Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais**



**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Esses resultados corroboram com a pesquisa de Jardim (2009), realizada com funcionários de uma organização judiciária mineira que obteve resultado idêntico na hierarquia dos fatores utilizando o instrumento IPVO, embora com média mais elevada. Pressupõe-se, assim, que há uma tendência da cultura organizacional brasileira na esfera do poder legislativo (situado na região nordeste) e o poder judiciário (situado na região sudeste), por serem independentes e harmônicos, possuírem características semelhantes e importância mais valorizadas para os fatores “Prestígio, Conformidade e Tradição”, seguidos, de Preocupação com a coletividade, Realização, Autonomia, Bem-estar e Domínio.

As duas esferas de poder equilibram o poder político, enquanto uma legisla e fiscaliza em prol da sociedade, a outra garante o cumprimento da lei.

Percebe-se que existe uma homogeneidade entre a variabilidade dos oito fatores do construto IPVO avaliado. Para verificar quais os valores que predominam no Órgão em estudo, segundo a percepção dos ocupantes de cargos gerenciais, estatisticamente foi aplicado o teste estatístico ANOVA (Análise de Variância), como especifica a Tabela 11.

**Tabela 11** - Análise de variância (ANOVA), do construto IPVO

	GL	SQ	QM	F <sub>Obs</sub>	Valor - p
Fatores	7	278.67	39.809	34.051	0.000
Resíduos	640	748.23	1.169		

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Aplicando ANOVA e considerando um nível de significância de 5%, temos evidências que existe diferença estatisticamente significativa entre os oito fatores da escala IPVO.

Aplicado o teste de Tukey como demonstra o (Apêndice C) - Tabela 20, com objetivo de identificar em quais desses fatores ocorrem diferenças estatísticas, pode-se verificar que o fator “Prestígio” se diferencia dos demais, exceto com a “Conformidade”, enquanto que o “Domínio” e o “Bem-estar” se diferenciam de todos os outros fatores, ou seja, pode-se concluir que o público alvo percebe os fatores “Prestígio” e “Conformidade”, como os mais valorizados.

O fator “Preocupação com a coletividade”, quarto colocado na escala de valores com média de 3,04%, pactua com a visão de futuro do órgão em estudo que é representar os anseios da sociedade e seus valores institucionais. Ocorre que, a predominância da motivação Prestígio (3,70%) voltado para a busca de status social, admiração e respeito da sociedade, pode acarretar desinteresse na motivação que busca preocupar-se em promover a justiça e a igualdade no ambiente de trabalho.

As médias de “Tradição”, “Preocupação com a coletividade” e “Realização”, não apresentaram diferenças significativas em seus resultados, ou seja, existem semelhanças entre esses valores, percebidos pelos ocupantes de cargos gerenciais.

O “Domínio” e “Bem-estar” foram considerados os menos valorizados pelo seu Órgão na percepção dos respondentes. De acordo com Tamayo (2005), a ênfase do Bem-estar organizacional é promover a satisfação dos trabalhadores. Enquanto que o fator Domínio avalia a predominância da organização em obter lucros, ser competitiva e ter domínio de mercado, o que não é o caso do Órgão público em estudo.

Na dimensão bipolar Abertura à Mudança *versus* Conservação, que contrapõe a busca de independência de ação, pensamento e prazer pela restrição

dos comportamentos individuais em prol da preservação do *status quo* da organização (SCHWARTZ, 1992), observa-se a existência de divergências entre os tipos motivacionais Autonomia (2,58%) e Conformidade (3,55%). De acordo com Tamayo (2005), há muito tempo as organizações tem sido negligentes em substituir os elementos de estimulação, criação, inovação e eficiência dos trabalhadores, presentes no fator Autonomia, pela obediência e o respeito às normas e rotinas de trabalho.

Para muitas organizações essa meta chega a ser impossível de se realizar, por ser paradoxal e contraditória, ter trabalhadores que sejam inovadores e conformistas ao mesmo tempo. Para Morgan (2011), não basta efetivar apenas mudanças tecnológicas, estrutural e motivações aos empregados, é preciso, mudar a imagem e valores que guiam suas ações.

#### **4.2.5 Associação dos Perfis sociodemográficos aos instrumentos EVT-R e IPVO**

Este subitem refere-se ao terceiro Objetivo Específico, que procura associar os perfis sociodemográficos aos Valores Relativo ao Trabalho (EVT-R) e aos Valores Organizacionais (IPVO). Em seguida, foram calculados a média, o desvio padrão, a análise de variância ANOVA e o teste de *Tukey*, para cada fator.

##### **4.2.5.1 Associação dos Perfis sociodemográficos com a escala EVT-R**

A associação das médias dos valores da EVT-R foi realizada com as variáveis do perfil sociodemográfico: sexo, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço.

Quando aplicados os 96 (noventa e seis) testes estatísticos ANOVA, para um nível de significância de 5%, com as variáveis do perfil sociodemográfico, foi possível observar o registro de pequenas oscilações, mas não se teve evidências de diferenças estatísticas significativas entre as médias da EVT-R com o sexo, estado civil, faixa etária e tempo de serviço, portanto, o grau de importância dos valores de trabalho não está associado a esses perfis, conforme resultados mostrados na Tabela 12:



**Tabela 12** - Resultado dos testes de associação de médias da EVT-R com o Perfil sociodemográfico

Perfil x Fatores Valor – p	Autodeterminação Estimulação	Universalismo e Benevolência	Realização	Poder	Segurança	Conformidade
<b>Sexo</b>	0,936	0,579	0,697	0,824	0,335	0,887
<b>Estado Civil</b>	0,354	0,685	0,070	0,674	0,474	0,476
<b>Faixa Etária</b>	0,550	0,420	0,512	0,333	0,276	0,994
<b>Tempo de Serviço</b>	0,783	0,506	0,465	0,516	0,624	0,789
<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>0,037</b>	0,393	<b>0,004</b>	0,989	0,415	0,141

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Abu Saad (1997) diz que, quando homens e mulheres estabelecem interesses com mesmo grau de importância individual para o trabalho ou carreira, semelhantes serão seus valores, e assim, as diferenças nas ocupações tendem a diminuir.

A comparação dos fatores da EVT-R com o Estado Civil embora não tenha sido significativa, mostrou que, os solteiros apresentaram média de oscilação maior que os casados em todos os fatores, com exceção de Conformidade. Mesmo assim, não se pode afirmar que há uma tendência das pessoas solteiras serem mais motivadas para o trabalho, do que os casados.

Do mesmo modo, os perfis Faixa Etária e Tempo de Serviço também não obtiveram diferenças significativas quando associadas aos valores relativos ao trabalho.

Ao contrário dos perfis sociodemográficos anteriores, o grau de escolaridade dos respondentes apresentou evidência de diferença estatística entre os fatores “Estimulação” e “Realização” conforme demonstra a Tabela 13.

Observa-se que, para um nível de significância de 5%, há uma tendência dos graduados perceberem o fator “Autodeterminação e Estimulação” (3,75%) mais forte que os pós-graduados (3,32%), tendo o Valor – p = 0,037 (<0,05), assim como, os graduados com “Realização” (4,25%) que os pós-graduados (3,55%), tendo o Valor – p = 0,004 (<0,05), (Apêndice B – Tabela 19).

**Tabela 13** - Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pela EVT-R, associada ao grau de Escolaridade

Perfil x Fatores		Autodeterminação e Estimulação	Universalismo e Benevolência	Realização	Poder	Segurança	Conformidade
Valor – p							
Ensino médio	Média	3,61	4,14	3,84	2,05	3,84	3,94
	Desvio-padrão	0,545	0,663	0,787	0,563	0,686	0,650
Graduação	Média	3,75	4,34	4,25	2,07	4,08	4,22
	Desvio-padrão	0,571	0,653	0,647	0,546	0,696	0,574
Pós-graduação	Média	3,32	4,36	3,55	2,08	3,95	3,97
	Desvio-padrão	0,593	0,465	0,882	0,765	0,760	0,579
Valor - p		<b>0,037</b>	<b>0,393</b>	<b>0,004</b>	<b>0,989</b>	<b>0,415</b>	<b>0,141</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013).

O tipo motivacional Realização da EVT-R corresponde ao fator Prestígio na EVT, isso permite considerar que há uma tendência de os respondentes graduados terem motivações mais fortes do que os pós-graduados e harmonizados com os valores do Órgão legislativo, por dar ênfase a ter prestígio no trabalho, em primeiro lugar, seguido de ser bem sucedido, buscar por desafios, estímulos, criatividade, inovação, sucesso no trabalho.

#### 4.2.5.2 Associação dos Perfis sociodemográficos com o IPVO

A associação das médias dos valores do IPVO foi realizada com as variáveis do perfil sociodemográfico: sexo, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço.

Quando aplicados os 128 (cento e vinte e oito) testes estatísticos ANOVA, para um nível de significância de 5%, nas variáveis sociodemográficas, foi possível observar o registro de pequenas oscilações, mas não se teve evidências de diferenças estatísticas significativas entre as médias do IPVO com o sexo, estado civil e grau de escolaridade, portanto, o grau de importância dos valores de trabalho não está associado a esses perfis, conforme resultados mostrados na Tabela 14:

**Tabela 14** - Resultado dos testes de associação de médias do IPVO com o Perfil sociodemográfico

Perfil x Fatores Valor – p	Autonomia	Bem-estar	Realização	Domínio	Prestígio	Conformidade	Tradição	Preocupação com a coletividade
Sexo	0,429	0,777	0,435	0,916	0,159	0,387	0,967	0,590
Estado civil	0,526	0,383	0,297	0,892	0,688	0,057	0,840	0,457
Grau de Escolaridade	0,255	0,191	0,061	0,510	0,669	0,687	0,356	0,457
Faixa Etária	0,078	0,306	<b>0,049</b>	<b>0,008</b>	0,380	0,576	0,777	0,249
Tempo de Serviço	0,150	0,479	<b>0,004</b>	0,466	0,432	<b>0,027</b>	0,395	0,457

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Porém, mesmo não apresentando diferenças significativas com o grau de escolaridade, os resultados apontaram que, quanto menor a formação de escolaridade, maior foi a média atribuída aos valores organizacionais do ambiente em que trabalham, possível de ser constatado em todos os fatores, ou seja, o ensino médio concedeu valores da média maior que os graduados, e os graduados maior que os pós-graduados. Pressupõe-se que o corpo gerencial com ensino médio aceita mais as normas da instituição, enquanto que, os graduados e pós-graduados tornam-se mais exigente quanto à percepção de um modelo ideal de instituição.

Quando associado os Valores Organizacionais à Faixa etária e Tempo de serviço, e aplicado o teste estatístico ANOVA, para um nível de significância de 5% nas variáveis sociodemográficas, estas variáveis apresentaram evidências de diferenças estatísticas com a média da EVT-R, ou seja, foram percebidos pelos servidores como significativas.

Na Tabela 15, observa-se que, os fatores “Domínio” e “Realização”, foram percebidos como os mais valorizados pelos ocupantes de cargos gerenciais. Os respondentes com idade entre 31 e 40 anos, acreditam que o Órgão valoriza mais o fator “Realização” do que os respondentes da faixa etária entre 41 a 50 anos, tendo apresentado o Valor – p = 0,049 (<0,05). Do mesmo modo, o fator “Domínio” é percebido como o mais valorizado pelos respondentes com idade entre 31 a 40 anos, do que os indivíduos entre 18 a 30 anos e 41 a 50 anos, tendo apresentado o Valor – p = 0,008 (<0,05), (Apêndice C – Tabela 21).

**Tabela 15** - Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pelo IPVO, comparada por Faixa etária

Perfil x Fatores Valor – p		Autonomia	Bem-estar	Realização	Domínio	Prestígio	Conformidade	Tradição	Preocupação com a coletividade
18 - 30 anos	Média	2,49	2,10	3,14	1,31	3,88	3,62	3,21	2,94
	Desvio-padrão	1,350	1,180	1,004	1,004	1,015	0,678	0,841	1,122
31 - 40 anos	Média	3,10	2,28	3,40	2,30	3,74	3,58	2,94	3,38
	Desvio-padrão	1,128	1,163	0,868	1,248	1,018	0,872	0,866	1,051
41 - 50 anos	Média	2,11	1,66	2,50	1,33	3,38	3,35	3,02	2,72
	Desvio-padrão	1,200	1,151	1,214	0,980	0,970	0,832	0,787	1,258
Acima de 50 anos	Média	2,74	2,26	3,17	2,07	3,79	3,69	3,12	3,29
	Desvio-padrão	1,049	1,082	1,131	1,395	1,086	0,871	1,463	1,096
Valor - p		<b>0,078</b>	<b>0,306</b>	<b>0,049</b>	<b>0,008</b>	<b>0,380</b>	<b>0,576</b>	<b>0,777</b>	<b>0,249</b>

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Observa-se que, os respondentes entre 31 e 40 anos consideram que órgão onde trabalham valoriza a competência dos servidores e a competitividade, ao contrário do que pensam os respondentes entre 41 e 50 anos, que registrou na pesquisa diferenças significativa.

O fator Prestígio foi considerado por todos os respondentes, como o fator mais parecido com o órgão em que trabalham, por dar importância ao status social, procurando ser reconhecido e admirado pela sociedade, resultado que fortalece o quanto é forte suas características de status social.

Quando comparado o IPVO com o tempo de serviço, foi possível encontrar diferença estatística entre os fatores “Realização” e “Conformidade”, conforme mostra a Tabela 16. Os ocupantes de cargos gerenciais com até 3 anos e de 7 a 10 anos de tempo de serviço no Órgão percebem o fator Realização (3,18% e 3,90%) respectivamente, como o mais valorizado pelo órgão que trabalham, que os ocupantes de faixa Acima de 10 anos – Realização (2,25%), tendo apresentado um Valor – p = 0,004 (<0,05). No entanto, os respondentes entre 7 e 10 anos sobressaíram com a maior média.

Já os respondentes com tempo de serviço entre 7 a 10 anos, consideraram o fator Conformidade (3,98%) como o mais valorizado pelo Órgão, que os

respondentes entre 4 a 6 anos e acima de 10 anos, tendo apresentado Valor – p = 0,027 (<0,05), (Apêndice C – Tabela 22).

**Tabela 16** - Estatística descritiva para os tipos motivacionais medidos pelo IPVO, comparado por Tempo de serviço

Perfil x Fatores Valor – p		Autonomia	Bem-estar	Realização	Domínio	Prestígio	Conformidade	Tradição	Preocupação com a coletividade
Até 3 anos	Média	2,70	2,13	3,18	1,52	3,71	3,68	3,19	3,16
	Desvio-padrão	1,191	1,101	0,890	1,039	1,007	0,689	0,875	0,976
4 - 6 anos	Média	2,44	2,19	2,76	2,00	3,45	3,22	2,84	2,87
	Desvio-padrão	1,458	1,391	1,369	1,324	1,166	1,044	0,749	1,396
7 - 10 anos	Média	3,11	2,08	3,90	2,00	4,19	3,98	3,30	3,66
	Desvio-padrão	1,238	1,310	0,733	1,701	0,971	0,542	1,278	1,246
Acima de 10 anos	Média	1,90	1,54	2,25	1,59	3,70	3,17	2,82	2,35
	Desvio-padrão	1,003	0,928	1,088	1,207	0,835	0,708	1,154	1,132
Valor – p		<b>0,150</b>	<b>0,479</b>	<b>0,004</b>	<b>0,466</b>	<b>0,432</b>	<b>0,027</b>	<b>0,395</b>	<b>0,457</b>

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2013).

De modo geral, os resultados apontam para os respondentes com tempo de serviço entre 7 e 10 anos, consideram que o órgão em que trabalham valorizam a competência dos servidores, embora mantenham a tradição e respeito aos seus costumes.

#### 4.2.6 Relação entre os Valores Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais

Este subitem refere-se ao quarto Objetivo Específico, o qual procura estabelecer relações entre os Valores Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais.

Reportando-se ao quarto Objetivo Específico e considerando que a EVT-R e o IPVO possuem os mesmos tipos motivacionais de valores relacionadas na Teoria de Valores de Schwartz (1992), realizou-se a análise de correlação dos dois instrumentos, buscando os aspectos específicos que possivelmente reflitam entre os ocupantes de cargos gerenciais e o ambiente político de trabalho.

De acordo com a Tabela 17, o resultado apresentou semelhanças entre todos os valores de trabalho e organizacionais, classificadas de coeficientes de correlações positivas, de motivação moderada (entre 0,30 a 0,69) e motivação fraca (inferior a 0,30).

**Tabela 17** – Matriz de correlação entre a EVT-R e o IPVO

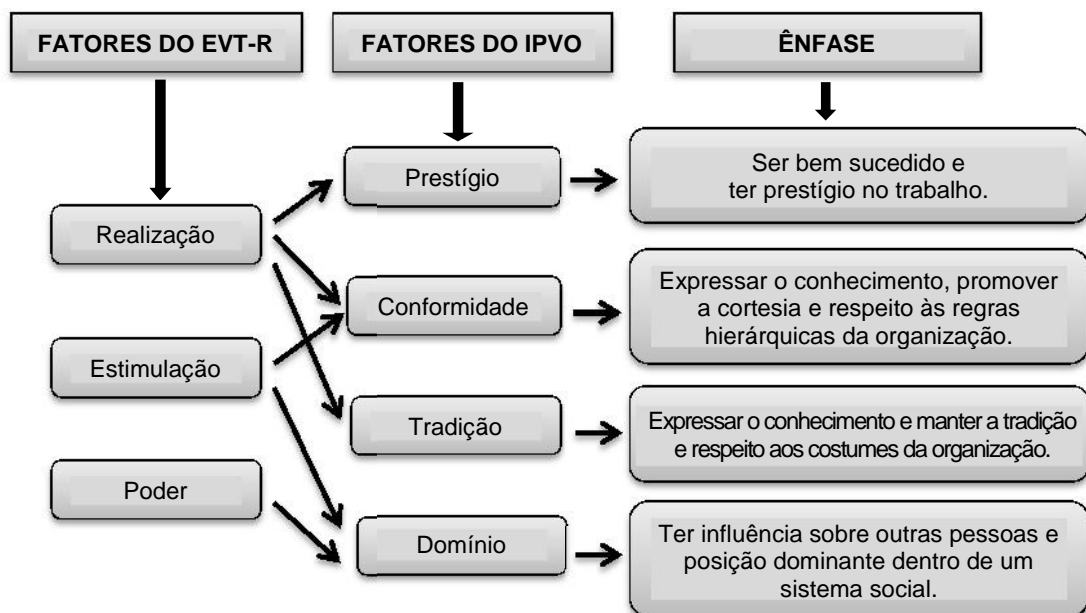
Correlação		IPVO							
		Autonomia	Bem-estar	Realização	Domínio	Prestígio	Conformidade	Tradição	Preocupação com a coletividade
EVT-R	Autodeterminação Estimulação	0,23	0,16	0,19	<b>0,34*</b>	0,24	<b>0,31*</b>	0,23	0,19
	Universalismo e Benevolência	0,08	0,02	0,08	0,11	0,05	0,20	0,13	0,14
	Realização	0,17	0,17	0,24	0,28	<b>0,36*</b>	<b>0,34*</b>	<b>0,30*</b>	0,22
	Poder	0,14	0,18	0,12	<b>0,33*</b>	0,20	0,13	0,25	0,15
	Segurança	0,12	0,11	0,17	0,16	0,18	0,18	0,14	0,12
	Conformidade	0,16	0,21	0,21	0,31	0,06	0,23	0,13	0,16

\*Correlação Moderada

**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013).

Na correlação, foi possível identificar os fatores motivacionais do corpo gerencial que provavelmente influenciam nos valores organizacionais, foram consideradas positivas, mas fracas na sua maioria. No entanto, foram destacadas seis semelhanças de correlação moderada, conforme demonstra a FIG. 4:

**Figura 4** – Representação da relação moderada entre os construtos EVT-R e IPVO



**Fonte:** Dados da Pesquisa de Campo (2013)

Dessa forma, e obedecendo a teoria motivacional de valores de Schwartz (2005), o fator Realização (EVT-R) relaciona-se com o fator Prestígio (IPVO), devido à ênfase em ser bem sucedido e ter prestígio no trabalho, com o fator Conformidade (IPVO) devido à ênfase em definir modelos comportamentais e respeito às regras, e com o fator Tradição (IPVO) devido à ênfase em preservar os costumes e práticas consagradas pela organização.

O fator Estimulação (EVT-R) relaciona-se com o fator Conformidade (IPVO) devido à ênfase em expressar o conhecimento e respeitar a hierarquia e com o fator Domínio (IPVO) devido à ênfase em ter um trabalho inovador e posição dominante dentro de um sistema social. Por último, o fator Poder (EVT-R) relaciona-se com o fator Domínio (IPVO) devido à ênfase em ter influência sobre outras pessoas e posição de destaque no trabalho.

A menor correlação na percepção dos respondentes identificou-se entre o fator Universalismo/Benevolência (EVT-R), que busca as relações sociais no trabalho e contribuições voltadas para a sociedade e o Bem-Estar (IPVO) com ênfase em promover a satisfação e a qualidade de vida no trabalho.

Diante dos resultados obtidos e, procurando responder ao objetivo geral do presente estudo, de investigar a relação entre os Valores Relativos ao Trabalho e os Valores Organizacionais, a pesquisa não apresentou incongruências entre as médias mais altas da EVT-R (Universalismo e Benevolência) e do IPVO (Prestígio). Embora a correlação tenha sido positiva e fraca, é possível identificar na FIG. 3 que esses tipos motivacionais se contrapõem como polo oposto da dimensão Autotranscedência *versus* Autopromoção. Isso permite afirmar que, enquanto os funcionários preocupam-se com as relações sociais e contribuições voltadas para o interesse da sociedade, o Órgão em que trabalham prima pelo prestígio, status social, reconhecimento e admiração da sociedade.

Por sua vez, o fator Poder (EVT-R) recebeu a menor média na hierarquia de valores motivacionais do corpo gerencial, configurando um desnível de valores entre seus interesses e os valores da organização, presentes no fator Prestígio. A partir de um diálogo de Foucault (1979) com Deleuze sobre “Os Intelectuais e o Poder”, Deleuze considera o Poder como algo difuso, pois, mesmo sabendo que este seja detido por uma classe dominante em prol de seus interesses, chegou a questionar “como é possível que pessoas que não têm muito interesse nele sigam o poder, se liguem estreitamente a ele, mendiguem uma parte dele?” Em fim, chegam a um

entendimento de que, não se trata apenas de interesses, mas sim, de investimentos de desejo. Para Foucault as relações entre desejo, poder e interesse são complexas e pouco conhecidas (FOUCAULT, 1979, p. 76).

Diante dessas informações, Oliveira e Tamayo (2004) enfatizam que, se o trabalho não subordina os seus valores pessoais aos valores coletivos da organização, estes serão apenas uma declaração de intenções, por tanto, é importante atribuir funções importantes aos valores organizacionais, de criar entre os funcionários modelos mentais semelhantes e em consonância à missão e interesses da organização, uma vez que, esses valores só existem efetivamente na mente de seus membros, evitando assim, percepções distorcidas que possam interferir no comportamento dos funcionários.



## 5 CONCLUSÃO

Fundamentada nos estudos sobre os valores do trabalho e valores organizacionais, a análise realizada na pesquisa permitiu alcançar o objetivo geral estabelecido neste trabalho, de investigar a relação entre os Valores do Trabalho e os Valores Organizacionais, na percepção do corpo gerencial de um órgão do poder legislativo no nordeste brasileiro.

Foi analisada durante a pesquisa, a caracterização do perfil sociodemográfico comparado ao sexo, registrando um corpo gerencial com perfil jovem, na maioria são homens, casados, com ensino superior em nível de graduação e pouco tempo de serviço no Órgão.

Analisada a Escala EVT-R, compostas pelos fatores Autodeterminação, Estimulação, Universalismo e Benevolência, Realização, Poder, Segurança e Conformidade, constatou-se que na hierarquia de valores, o Universalismo e Benevolência possuem características “muito importantes” para os respondentes, por preocupar-se em ajudar o outro e combater injustiças sociais, apresentando diferenças estatísticas entre todos os fatores, com exceção de Conformidade. Em seguida, vem o fator Conformidade, por buscar segurança e ordem na vida por meio do trabalho. O Poder apresentou-se com “menos importância”, com ênfase em ter poder de influências no ambiente de trabalho.

Quando analisado o instrumento IPVO, composto pelos fatores Autonomia, Bem-estar, Realização, Domínio, Prestígio, Conformidade, Tradição e Preocupação com a coletividade, constatou-se que as características do ambiente organizacional mais valorizada são o Prestígio, com ênfase no status perante a sociedade, esse fator se diferencia de todos os demais fatores, com exceção de Conformidade. Em seguida, o fator Conformidade, onde valorizam o respeito às normas hierárquicas do Órgão. O Bem-estar e Domínio são os fatores menos valorizados pelo Órgão.

Os dois instrumentos EVT-R e IPVO obtiveram em segundo lugar resultado semelhante no fator Conformidade, resultado este que, provavelmente, corresponda a elementos motivacionais que modificam comportamentos no ambiente de trabalho.

Comparados os Valores Relativos ao Trabalho com o perfil sociodemográfico, o resultado constatou que, embora o sexo, o estado civil, a faixa etária e o tempo de serviço tenham apresentado diferenças estatísticas entre as médias dos fatores, as mesmas não tiveram evidências significativas. Entretanto, quando comparado com o

grau de escolaridade, observou-se evidência de diferença estatística entre os fatores Estimulação e Realização, na percepção dos graduados, que consideram importante ter um trabalho inovador, que possa expressar seu conhecimento e ser bem sucedido no trabalho, do que os respondentes pós-graduados.

Na associação dos Valores Organizacionais com o perfil sociodemográfico, foi possível observar que o sexo, o estado civil e o grau de escolaridade apresentaram poucas oscilações nas médias, mas não houve evidências de diferença estatística com o IPVO. Quanto aos perfis Faixa etária e Tempo de Serviço, neles foram encontrados diferenças estatísticas significativas.

Quanto à relação entre os tipos motivacionais dos Valores Relativos ao Trabalho com os Valores Organizacionais, e considerando os valores mais importantes para o corpo gerencial (Universalismo e Benevolência) e para o Órgão (Prestígio), a relação entre ambos confirmaram os achados de uma correlação fraca (inferior a 0,30) na maioria dos fatores, ou seja, pouca influência dos valores do trabalho sobre os valores organizacionais. No entanto, foi possível encontrar seis semelhanças classificadas de coeficientes de correlações positivas moderadas (entre 0,30 a 0,69), tendo Realização (EVT-R) se relacionado com Prestígio, Conformidade e Tradição (IPVO); Estimulação (EVT-R) com Domínio e Conformidade (IPVO); e Poder (EVT-R) com Domínio (IPVO).

De modo geral, partindo-se do pressuposto que o ambiente de trabalho em estudo possui elementos de cultura tradicionalista masculina, e, considerando-se a possibilidade de diferença entre homens e mulheres capaz de influenciar os valores de trabalho e organizacional, leva-se a concluir que, a pesquisa não detectou uma diferença entre o sexo, mas o surgimento de um olhar feminino com escolaridade superior e oportunidades de assumir cargos gerenciais de direção. Quanto aos valores, é possível que haja uma simetria motivacional entre os gerentes e o Órgão, em reconhecer como prioridade o fator Conformidade, com ênfase em respeitar as normas e a hierarquia, presentes nos princípios políticos e culturais da estrutura organizacional.

Referindo-se às dimensões bipolares, observaram-se divergências entre os tipos motivacionais de Autotranscedência (Preocupação com a coletividade) *versus* Autopromoção (Prestígio) e Abertura à Mudança (Autonomia) *versus* Conservação (Conformidade e Tradição). Esses resultados tendem para a inviabilização de mudanças de inovação e aprendizagem no processo decisório, em consonância com

a missão da Câmara. Convém ressaltar que, por mais que determinados grupos refiram-se ao Órgão como algo que vive da imagem, por pregar mudança organizacional e o trabalho em prol da sociedade enquanto o status social aparece em primeiro lugar, esses servidores deveriam também compartilhar da cultura da instituição.

Embora o resultado da pesquisa tenha sido representativo em relação aos valores do trabalho e organizacionais do corpo gerencial, por se tratar de uma abordagem quantitativa, a percepção dessas pessoas é considerada subjetiva, portanto, os dados mostram-se pouco adequados e limitados para uma investigação profunda deste estudo, resposta que poderia ser obtida numa abordagem quanti-qualitativa.

Para o órgão legislativo, onde foi realizada a pesquisa, recomenda-se reaplicar os questionários em outro período de gestão, a fim de afirmar os pontos convergentes e divergentes dos valores do trabalho e organizacionais percebidos pelo corpo gerencial, como forma de subsidiar no planejamento estratégico e a política de valorização do capital humano, em prol da motivação dos servidores e resultados satisfatórios para a Câmara.

Para a Academia viu-se a importância e relevância de aprofundar-se em novas descobertas, entender melhor e ampliar a compreensão sobre o tema, sugere-se reaplicar a mesma pesquisa para trabalhos futuros, com Órgão do legislativo ou outra esfera de poder, a fim de comparar e validar os dados encontrados, principalmente, numa abordagem quanti-qualitativa, como forma de esclarecer melhor os resultados obtidos na pesquisa, contribuindo assim, para a construção da ciência.

## REFERÊNCIAS

- ABU-SAAD, I.; ISRALOWITZ, R.E. Gender as a determinant of work values among university students in Israel. **Journal of Social Psychology**, v. 137, n. 6, p. 749-763, 1997.
- ANDRADE, T. **Valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho: um estudo no setor bancário**. 2010. 143f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), Santa Maria, 2010.
- BORGES, L. O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: Um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 4, p. 107-139, 1999.
- CAMMAROSANO, M. **Valores relativos ao trabalho de pesquisadores em uma organização de pesquisa e desenvolvimento brasileira**. 2012. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.
- CAHÚ, S. M. A. da C. **Valores relativos ao trabalho e o comprometimento organizacional em um resort internacional no nordeste do Brasil**. 2013. 91f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar - UnP, Natal, 2013.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, L. N. D. **Uma análise comparativa entre valores organizacionais esposados e compartilhados**. 2008. 95f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackensie, São Paulo, 2008.
- ELIZUR, D.; SAGIE, A. **Facets of personal values: a structural analysis of life and work values**. *Applied Psychology*, Washington, v. 69, n. 3, p. 379-389, Ago. 1984.
- FARAH, Marta Ferreira Santos. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio. **Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 41-75.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 283-294, 2002.
- FOULCAULT, M. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. 28. Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

- FREIRE, D. A. L. Fe. **Valores organizacionais**: um estudo de caso no setor de serviços terceirizáveis. 2007. 96f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Doutor Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GÓES, A. M. M. **Valores relativos ao trabalho como antecedentes do comprometimento organizacional**. 2006. 72f. Dissertação (Mestre em Psicologia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.
- GUARDANI, F. **A relação entre os valores organizacionais, as práticas e a confiança dos clientes em organizações do setor de serviços**. 2008, 177f. Dissertação (Tese do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Brookman, 2006.
- HOFSTEDE, G. H. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Tradução de António Fidalgo. 2. Ed. Lisboa: Sílabo, 1991.
- JARDIM, M. F. **Valores organizacionais e civismo no sistema judiciário mineiro**. 2009. 149f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.
- JESUS, A. L. S. **Valores pessoais e valores do trabalho**: um estudo com estudantes de enfermagem. 2006. 73f. Dissertação (Mestre em Psicologia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.
- KATZ, D.; K.AHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. Tradução de Euríthobo Simões; São Paulo: Atlas, 1987.
- KEESING, R. M. Theories of culture. **Annual Review of Anthropology**, v. 3. Palo Alto, California, p. 73-97, 1974.
- LARAIA, R. B. **Cultura**: um conceito antropológico. 24. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.
- LOPES, T. A. R. **Valores do trabalho e valores organizacionais**: Um estudo multicaso. Dissertação de Mestrado, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.
- MELO, W. F. **A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias**. 2010. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackensie, São Paulo, 2010.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 5 e 6.

- NKOMO, S. M.; COX JR, T. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG S., HARDY C. e NORD W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1, p. 273-327, 2012.
- OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, Á. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun. 2004.
- PAIVA, K. C. M. Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores. In: XXXVI ENCONTRO DA ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVI EnANPAD**, 2012.
- PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, p. 173-180, 2005.
- PEREIRA, E. L. **Valores individuais e valores organizacionais**: uma contribuição para o estudo de congruências. 2006, 134f. Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2006.
- PEREIRA, L. C. B. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**/Fundação Escola Nacional de Administração Pública, Brasília: ENAP, ano 50, n.4. out./dez. 1999.
- PINHEIRO, C. C. **Valores organizacionais e valores do trabalho em uma multinacional pós-fusão**. 2010. 111f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2010.
- PORTO, J. B. Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamentos no trabalho. In: TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes (Org.). **Valores humanos & gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac., p. 173-188, 2008.
- PORTO, J. B.; PILATI, R. Escala revisada de valores relativos ao trabalho – EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica** [online], v. 23, n. 1, p. 73-82, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-79722010000100010&script=sciabstract&tlng=pt>>. Acesso em 19 nov. 2012.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. **Psicologia: teoria e pesquisa**. v. 19, n. 2, p. 145-152, Mai./Ago., 2003.
- \_\_\_\_\_. Mensuração dos valores no Brasil. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. cap. 3, p.96-123.
- \_\_\_\_\_. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- POZZOBON, J. **Valores no trabalho e competências dos gestores em organizações de saúde**: estudo de caso de um hospital público federal. 2011, 128f.

Dissertação (Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), Santa Maria, 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 308 p.

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

ROS, M.; SCHAWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. **Applied psychology**: an international review, Oxford, v. 48, p. 49-71, 1999.

SABERES: conhecimento e cidadania. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, p. 15, mai., 2013. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496444/Saberes.pdf?sequence=1>. Acesso em 08 nov 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHWARTZ. S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M;P; (Ed.). **Advances in experimental social psychology**. San Diego: Academic, v. 24, p. 1-65, 1992.

\_\_\_\_\_. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. cap. 1, p.21-55.

\_\_\_\_\_. Validade e aplicabilidade da teoria dos valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. cap. 2, p.56-95.

\_\_\_\_\_. Basic human values: an overview. **Risorsa Uomo**: Revista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione, vol. 13, n. 2, 2007. Disponível em: [http://www.francoangeli.it/Riviste/Scheda\\_Rivista.aspx?idArticolo=30705](http://www.francoangeli.it/Riviste/Scheda_Rivista.aspx?idArticolo=30705). Acesso em 24 mar 2013.

\_\_\_\_\_. **An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values**. 2012. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>. Acesso em 05 jun. 2013.

SILVA, K. C. S. S. **Um estudo dos valores organizacionais a partir da percepção dos servidores públicos de uma instituição de ensino superior**. 2011. 89f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar - UnP, Natal, 2011.

SILVEIRA, N. S. P. A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 77-91, 2006.

STEWART, J. D.; RANSON, S. Management in the public domain. **Public Money and Management**, p.13-19, 1988.

SUPER, D. E. **The psychology of careers**: an introduction to vocational development. New York: Harper & Row, 1957.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. *et al.* **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A.; BORGES, L.O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.) **Psicología de los valores humanos**: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001. cap. 8, p.325-352.

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

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

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Orgs.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. cap. 6, p.160-186.

TCHAICOVSKY, F. M.; ELIZUR, D. Diferenças de gênero em valores no trabalho e motivação para realização. In: CONFERÊNCIA BI-ANUAL DA INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE STUDY OF WORK AND ORGANIZATION VALUES (ISSWOV), 7. 2000. Jerusalém, 2000.

TÔRRES, A. D. **Valores organizacionais e do trabalho**: um estudo com vigilantes de uma empresa de terceirização de serviços de vigilância privada de Belo Horizonte. 2013. 99f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 94 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 32-33.



## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Perfil sociodemográfico

**UNIVERSIDADE POTIGUAR – UnP**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

## QUESTIONÁRIOS

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO  
 VALORES RELATIVOS AO TRABALHO E  
 VALORES ORGANIZACIONAIS

Leia atentamente as questões abaixo, **não existem respostas certas ou erradas, e você não será identificado**. As respostas serão mantidas no anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos.

Por favor, responder com o máximo de sinceridade e seriedade possível, bem como sua devolução.

Desde já, agradeço sua colaboração.

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO
<p>1. SEXO  <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>2. IDADE  <input type="checkbox"/> de 18 a 30 anos      <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos      <input type="checkbox"/> de 41 a 50 anos  <input type="checkbox"/> de 51 a 60 anos      <input type="checkbox"/> de 61 a 65 anos      <input type="checkbox"/> mais de 65 anos</p> <p>3. ESTADO CIVIL  <input type="checkbox"/> solteiro(a)      <input type="checkbox"/> casado(a)      <input type="checkbox"/> divorciado(a)      <input type="checkbox"/> viúvo(a)      <input type="checkbox"/> outros</p> <p>4. ESCOLARIDADE  <input type="checkbox"/> Pós-Graduação      <input type="checkbox"/> Graduação      <input type="checkbox"/> Ensino Médio      <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental</p> <p>5. TEMPO DE SERVIÇO NA CÂMARA  <input type="checkbox"/> de 01 a 03 anos      <input type="checkbox"/> de 04 a 06 anos  <input type="checkbox"/> de 07 a 10 anos      <input type="checkbox"/> mais de 10 anos</p> <p>6. CARGO QUE OCUPA  <input type="checkbox"/> Diretor      <input type="checkbox"/> Chefe de Gabinete  <input type="checkbox"/> Chefe de Departamento      <input type="checkbox"/> Assessoramento  <input type="checkbox"/> Gerência      <input type="checkbox"/> Chefe de setor</p>

APÊNDICE B – Aplicação do Teste de *Tukey* para a escala EVT-R**Tabela 18** – Teste de *Tukey* da escala EVT - R

Fatores	Valor – p
<b>Conformidade-Autodeterminação e Estimulação</b>	<b>0.0000012</b>
<b>Poder-Autodeterminação e Estimulação</b>	<b>0.0000000</b>
<b>Realização-Autodeterminação e Estimulação</b>	<b>0.0003113</b>
<b>Segurança-Autodeterminação e Estimulação</b>	<b>0.0003509</b>
<b>Universalismo e Benevolência-Autodeterminação e Estimulação</b>	<b>0.0000000</b>
<b>Poder-Conformidade</b>	<b>0.0000000</b>
Realização-Conformidade	0.9158103
Segurança-Conformidade	0.9075657
Universalismo e Benevolência-Conformidade	0.3716018
<b>Realização-Poder</b>	<b>0.0000000</b>
<b>Segurança-Poder</b>	<b>0.0000000</b>
<b>Universalismo e Benevolência-Poder</b>	<b>0.0000000</b>
Segurança-Realização	1.0000000
<b>Universalismo e Benevolência-Realização</b>	<b>0.0377534</b>
<b>Universalismo e Benevolência-Segurança</b>	<b>0.0351754</b>

**Tabela 19** – Teste *Tukey* da escala EVT - R, comparado por grau de Escolaridade

Fatores	Valor – p
<b><u>Autodeterminação e Estimulação</u></b>	
Graduação-Ensino Médio	0.6059391
Pós graduação-Ensino Médio	0.2714138
<b>Pós graduação-Graduação</b>	<b>0.0279691</b>
<b><u>Realização</u></b>	
Graduação-Ensino Médio	0.0936484
Pós graduação-Ensino Médio	0.4643783
<b>Pós-graduação-Graduação</b>	<b>0.0045383</b>

APÊNDICE C – Aplicação do Teste de *Tukey* para o IPVO

**Tabela 20 – Teste Tukey do IPVO**

<b>Fatores</b>	<b>Valor – p</b>
<b>Bem estar-Autonomia</b>	<b>0.0444932</b>
<b>Conformidade-Autonomia</b>	<b>0.0000004</b>
<b>Domínio-Autonomia</b>	<b>0.0000037</b>
Preocupação com a coletividade-Autonomia	0.1144945
<b>Prestígio-Autonomia</b>	<b>0.0000000</b>
Realização-Autonomia	0.1159519
Tradição-Autonomia	0.0627661
<b>Conformidade-Bem estar</b>	<b>0.0000000</b>
Domínio-Bem estar	0.3227501
<b>Preocupação com a coletividade-Bem estar</b>	<b>0.0000003</b>
<b>Prestígio-Bem estar</b>	<b>0.0000000</b>
<b>Realização-Bem estar</b>	<b>0.0000003</b>
<b>Tradição-Bem estar</b>	<b>0.0000001</b>
<b>Domínio-Conformidade</b>	<b>0.0000000</b>
Preocupação com a coletividade-Conformidade	0.0572484
Prestígio-Conformidade	0.9864018
Realização-Conformidade	0.0564278
Tradição-Conformidade	0.1054641
<b>Preocupação com a coletividade-Domínio</b>	<b>0.0000000</b>
<b>Prestígio-Domínio</b>	<b>0.0000000</b>
<b>Realização-Domínio</b>	<b>0.0000000</b>
<b>Tradição-Domínio</b>	<b>0.0000000</b>
<b>Prestígio-Preocupação com a coletividade</b>	<b>0.0027882</b>
Realização-Preocupação com a coletividade	1.0000000
Tradição-Preocupação com a coletividade	0.9999984
<b>Realização-Prestígio</b>	<b>0.0027337</b>
<b>Tradição-Prestígio</b>	<b>0.0065497</b>
Tradição-Realização	0.9999982

**Tabela 21** – Teste Tukey do IPVO, comparado por Faixa etária

Fatores	Valor – p
<b>Realização</b>	
31 - 40 anos/18 - 30 anos	0.8259464
41 - 50 anos/18 - 30 anos	0.1690662
51 - 65 anos/18 - 30 anos	0.9997752
<b>41 - 50 anos/31 - 40 anos</b>	<b>0.0388797</b>
51 - 65 anos/31 - 40 anos	0.9292740
51 - 65 anos/41 - 50 anos	0.3103405
<b>Domínio</b>	
<b>31 - 40 anos/18 - 30 anos</b>	<b>0.0181618</b>
41 - 50 anos/18 - 30 anos	0.9998396
51 - 65 anos/18 - 30 anos	0.2124359
<b>41 - 50 anos/31 - 40 anos</b>	<b>0.0365283</b>
51 - 65 anos/31 - 40 anos	0.9429996
51 - 65 anos/41 - 50 anos	0.2777600

**Tabela 22** – Teste Tukey do IPVO, comparado por Tempo de serviço

Fatores	Valor – p
<b>Realização</b>	
7 - 10 anos/4 - 6 anos	0.0548804
Acima de 10 anos/4 - 6 anos	0.5797749
Até 3 anos/4 - 6 anos	0.4962223
<b>Acima de 10 anos/7 - 10 anos</b>	<b>0.0043897</b>
Até 3 anos/7 - 10 anos	0.2554913
<b>Até 3 anos/Acima de 10 anos</b>	<b>0.0403245</b>
<b>Conformidade</b>	
7 - 10 anos/4 - 6 anos	0.0476754
Acima de 10 anos/4 - 6 anos	0.9977693
Até 3 anos/4 - 6 anos	0.1698701
Acima de 10 anos/7 - 10 anos	0.0479843
Até 3 anos/7 - 10 anos	0.7366643
Até 3 anos/Acima de 10 anos	0.1929932

## **ANEXOS**

## ANEXO A - Escala Revisada de Valores Relativos ao Trabalho (EVT-R)

Neste questionário você deve perguntar a si próprio: “**Quais são os motivos que me levam a trabalhar?**”. Esses motivos constituem os valores do trabalho.

A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Pedimos sua colaboração para avaliar quão importante cada valor é para você **como um princípio orientador em sua vida no trabalho**, circulando o número, à direita de cada valor, que melhor indique a sua opinião. Use a escala de avaliação abaixo:

**Como princípio orientador em minha vida no trabalho**, este motivo é:

1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
-------------------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	---------------------------------

Quanto **maior o número** (1,2,3,4,5), **mais importante** é o valor como um princípio orientador em sua vida no trabalho. Tenta diferenciar, tanto quanto possível, os valores entre si, usando para isso todos os números. Evidentemente, você poderá repetir os números em suas respostas/avaliações.

É importante para mim:

1	Ajudar os outros	1	2	3	4	5
2	Colaborar para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
3	Combater injustiças sociais	1	2	3	4	5
4	Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais	1	2	3	4	5
5	Demonstrar minhas competências	1	2	3	4	5
6	Obter estabilidade financeira	1	2	3	4	5
7	Ganhar dinheiro	1	2	3	4	5
8	Obedecer às normas do trabalho	1	2	3	4	5
9	Poder me sustentar financeiramente	1	2	3	4	5
10	Respeitar a hierarquia	1	2	3	4	5
11	Ser admirado pelo meu trabalho	1	2	3	4	5
12	Ser bem sucedido em minha profissão	1	2	3	4	5
13	Ser independente financeiramente	1	2	3	4	5
14	Ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho	1	2	3	4	5
15	Ser respeitado pelas minhas competências no trabalho	1	2	3	4	5
16	Ser útil para a sociedade	1	2	3	4	5
17	Supervisionar outras pessoas	1	2	3	4	5
18	Ter autonomia na realização de minhas tarefas	1	2	3	4	5
19	Ter compromisso social	1	2	3	4	5
20	Ter desafios constantes	1	2	3	4	5
21	Ter fama	1	2	3	4	5
22	Ter liberdade para decidir a forma de realização do meu trabalho	1	2	3	4	5
23	Ter melhores condições de vida	1	2	3	4	5
24	Ter prestígio	1	2	3	4	5
25	Ter um trabalho arriscado	1	2	3	4	5
26	Ter um ambiente de trabalho com hierarquia clara	1	2	3	4	5
27	Ter um trabalho criativo	1	2	3	4	5
28	Ter um trabalho inovador	1	2	3	4	5
29	Ter um trabalho organizado	1	2	3	4	5
30	Ter um trabalho que permita conhecer lugares novos	1	2	3	4	5
31	Ter um trabalho que permita conhecer pessoas novas	1	2	3	4	5
32	Ter um trabalho que permita expressar meus conhecimentos	1	2	3	4	5
33	Ter um trabalho que requer originalidade	1	2	3	4	5
34	Ter uma profissão reconhecida socialmente	1	2	3	4	5

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

### Instruções:

Ao responder este questionário, pense no órgão em que você trabalha como um todo.

Descrevemos, a seguir, alguns órgãos. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma desses órgãos é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um "X" a opção que indica o quanto cada órgão descrito se parece com a sua.

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



12. Este órgão preserva os costumes antigos. Ele respeita a tradição.						
13. Este órgão incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ele estimula a trabalharem de maneira competente.						
14. Este órgão, os empregados são premiados. A satisfação deles com o órgão é uma meta importante.						
15. Este órgão acredita no valor da honestidade. Ele honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
16. Para este órgão, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ele, respeitar os direitos dos outros.						
17. Este órgão acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ele, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18. Este órgão busca o domínio de mercado. Ele quer eliminar a concorrência.						
19. Este órgão evita mudanças. Ele prefere manter sua forma de trabalhar.						
20. Neste órgão, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ele reconhece os empregados competentes.						
21. Este órgão acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ele cumpre seus compromissos com eles.						
22. Para este órgão, é importante proporcionar lazer aos empregados. Ele considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23. Este órgão valoriza empregados curiosos. Ele gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24. Este órgão gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ele procura desenvolver a competência desses empregados.						
25. Este órgão tem prestígio na sociedade. Ele acha importante ser admirada por todos.						
26. Este órgão procura se aperfeiçoar constantemente. Para ele, o aperfeiçoamento						

é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						
27. Este órgão acredita que as regras são importantes. Para ele, os empregados deveriam obedecê-las.						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições deste órgão. Para ele, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29. Este órgão valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ele reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30. Para este órgão é importante ser criativa. Ele gosta de ser original.						
31. Este órgão procura manter práticas consagradas. Ele acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						
32. Este órgão preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ele realizada projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33. Este órgão tem prestígio. Ele oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34. Este órgão acredita que a cortesia é importante. Para ele, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as instituições.						
35. Este órgão tem influência na sociedade. Ele acha importante ser respeitada por todos.						
36. Para este órgão, planejar metas é essencial. Ele considera a realização das metas uma prova de sua competência.						
37. Este órgão acha importante ser competitivo. Ele quer ganhar novos mercados.						
38. Este órgão acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios deste órgão.						
39. O prazer para este órgão é obter lucros. Ele sente-se satisfeito quando os rendimentos superam as despesas.						
40. Este órgão deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ele						

valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41. Neste órgão, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ele, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42. Este órgão considera a segurança dos negócios muito importante. Ele está atento às ameaças do mercado.						
43. Este órgão acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ele, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44. Este órgão considera a lealdade importante. Ele é leal às pessoas e organizações próximas dela.						
45. Este órgão estimula, nos cidadãos, o desejo de adquirir novidades. Ele encoraja os cidadãos a utilizarem serviços novos.						
46. Este órgão incentiva o empregado a ser criativo. Ele estimula à criação de bens e serviços originais.						
47. O comportamento do empregado, neste órgão, deve mostrar respeito aos costumes. Para ele, a tradição deve ser preservada.						
48. Este órgão propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dele, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						