

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL  
DACEC - DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTÁBEIS,  
ECONÔMICAS E DA COMUNICAÇÃO  
PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO DE PESSOAS

**VALORES ORGANIZACIONAIS: Um estudo em uma empresa gaúcha**

MÁRCIA REGINA DA ROSA PINTO

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Maira Fátima Pizolotto

**Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo identificar se existe alinhamento entre os valores organizacionais reais e desejáveis em uma empresa gaúcha, obtendo-se como referência dois níveis hierárquicos: estratégico e tático. A tentativa é que esse estudo possa contribuir com a organização para um reconhecimento de seus valores reais e desejáveis, visando a perceber o grau de interação ou distanciamento entre ambos. Para alcançar o objetivo proposto realizou-se uma pesquisa aplicada, de cunho quantitativo, utilizando-se de uma amostra intencional e de cunho qualitativo, exploratório e descritivo. A pesquisa está classificada como bibliográfica, documental, levantamento e estudo de caso. Para o levantamento dos dados utilizou-se um questionário-padrão denominado Inventário de Valores Organizacionais, composto por 36 itens, seguidos de uma escala com sete pontos de zero a seis. Em todos os itens considerou-se o grau de prevalência da resposta nas opções real e desejável. Para analisar os dados selecionou-se o modelo cultural dos tipos motivacionais divididos em três dimensões bipolares: autonomia *versus* conservadorismo; hierarquia *versus* igualitarismo; domínio *versus* harmonia (TAMAYO, apud Siqueira, 2008). Conforme o objetivo proposto constata-se nos resultados, por um lado a aproximação de um equilíbrio entre os valores reais e desejáveis pela organização e, por outro a necessidade de se tornar concretos alguns valores que predominam no campo do desejável. No nível tático observou-se maior desejo pela autonomia e igualitarismo, nas duas primeiras dimensões bipolares. Enquanto o nível estratégico manifestou maior desejo pelo conservadorismo e hierarquia. Havendo interesse de ambos os níveis pela harmonia. Portanto, confirma-se um desalinhamento de valores reais e desejáveis na organização, o que gera certa preocupação devido ao impacto que o mesmo poderá ter em médio e longo prazo sobre os objetivos e resultados que a empresa deseja atingir.

**PALAVRAS-CHAVE:** Valores Organizacionais; Comportamento Organizacional; Gestão de Pessoas.

**Abstract**

The present work aims to identify if there is alignment between organizational values real and desirable in a company, obtaining as a reference two hierarchical levels: strategic and tactical. The attempt is that this study can contribute to the Organization for a recognition of their actual values and desirable, in order to realize the degree of interaction or distance between both. To achieve the proposed objective there was a quantitative-oriented applied research, using a sample intentional and qualitative, exploratory and descriptive. The research is classified as literature, documentary, survey and case study. For the survey of data was used a standard questionnaire named Organizational Values inventory, composed of 36 items,

followed by a scale with seven points from zero to six. In all items considered the degree of prevalence of real and desirable options response. To analyze the data selected-if the cultural model of motivational types divided into three bipolar dimensions: autonomy versus conservatism; hierarchy vs. egalitarianism; domain versus harmony (TAMAYO, apud Siqueira, 2008). As the objective proposed notes on the results, on the one hand the approximation of a balance between the actual values and desirable by the Organization and, on the other the need to make concrete some values that are predominant in the field of desirable. At the tactical level observed greater desire for autonomy and egalitarianism, in the first two bipolar dimensions. While the strategic level expressed greater desire for hierarchy and conservatism. There is interest from both levels by harmony. Therefore, it is confirmed a misalignment of real values and desirable in the organization, which raises some concern because of the impact it may have on medium and long term on the objectives and results the company wants to achieve.

**KEYWORDS:** Organizational Values; Comportamento Organizacional; People Management.

## 1. Introdução

Reconhecer valores reais e desejáveis e perceber seu grau de alinhamento é um dos fatores determinantes para atingir as metas e obter resultados positivos. Os valores criados e sustentados pelas organizações identificam-na e fazem parte de sua cultura. Para Tamayo e Borges (2001) os valores costumam revelar que o ser humano não é indiferente à realidade na qual está inserido, à medida que é capaz de manifestar preferência por objetos, ideias e até mesmo ideais que vão se agregando a seu cotidiano. Os valores passam a auxiliar na expressão do desejável ou indesejável, significativo ou insignificante, correto ou incorreto para um indivíduo, grupo, organização e sociedade. De modo intrínseco aos valores situam-se interesses individuais, coletivos e mistos que propiciam uma visão pessoal até mesmo a respeito do mundo. Portanto, o reconhecimento dos valores reais e desejáveis é vital para as organizações.

Barret (2006) ressalta que o alinhamento dos valores organizacionais e pessoais tem relevância no comprometimento dos trabalhadores com a missão da empresa e influenciam nos seus resultados. Por este enfoque comprometimento implica em alinhamento dos valores organizacionais reais e desejáveis pelos trabalhadores. Assim, entende-se a importância do estudo desse tema pela possibilidade de divergência entre o que é real e desejável em uma organização, tendo reflexos no seu ambiente de trabalho, na cultura, no clima e na estrutura organizacional como um todo, vindo a beneficiar ou prejudicar a sua produtividade, desenvolvimento e crescimento.

Nesta perspectiva, o presente trabalho tem como objetivo identificar se existe alinhamento entre os valores organizacionais reais e desejáveis em uma empresa gaúcha, em dois níveis hierárquicos: o estratégico e o tático. A tentativa é que esse estudo possa contribuir com a organização para um reconhecimento de seus valores, tanto reais como desejáveis, visando a perceber o grau de interação ou distanciamento entre ambos.

A seguir apresenta-se o referencial teórico que está dividido em três linhas de estudo: valores: Abordagem Conceitual; Valores: Teorias do Trabalho e Valores: Perspectiva Organizacional. Seguido da metodologia, dos resultados e da conclusão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Valores: Abordagem Conceitual**

Os valores podem ser considerados como recursos, com caráter universal e determinante. Tamayo e Borges (2001) postulam que os valores são como recursos que a organização adota visando a criar, desenvolver e conservar sua imagem perante a sociedade, bem como a sua própria autoestima. Por outro lado, reforçam a ideia de que os valores consistem em algo universal, não atuando com neutralidade. Entendem assim que os valores costumam desempenhar um papel determinante na vida de todas as pessoas.

Os valores têm relação com o trabalho, funcionam como princípios ou crenças e obedecem a uma hierarquia. Porto e Tamayo (2003) relacionam os valores ao trabalho, definindo-os como princípios ou crenças a respeito de metas ou recompensas que são desejadas e que possuem elementos organizadores por meio de um sistema de hierarquia. Os indivíduos costumam construir valores através do trabalho e, estes por sua vez, tendem a orientar as formas de avaliação dos resultados, bem como a maneira pela qual cada indivíduo se comporta nesse ambiente, além de como elege alternativas para desempenhar de modo mais adequado, prazeroso e seguro o seu trabalho.

Schwartz e Bilsky (1987) definem valores como princípios ou crenças que se referem a comportamentos ou estados possíveis de existência, transcendendo situações específicas que, por outro lado, tratam de orientar a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos geralmente ordenados pelo grau de importância que carregam consigo.

No entendimento de Tamayo, Mendes e Paz (2000) os valores que uma organização sustenta servem como um embasamento para o estudo da cultura organizacional. Guarido-Filho e Silva (2001, p. 39) ressaltam que "os valores são preferências por determinados objetivos e cursos de ação, de modo que afetam a escolha do grupo em favor de uma entre várias alternativas possíveis". Entretanto, cabe aqui considerar a existência de motivos conscientes e/ou inconscientes, logo, reais e/ou desejáveis quanto à escolha que a organização faz entre este ou aquele valor e que estas escolhas se dão no núcleo da cultura organizacional.

### **2.2 Valores: Teorias do Trabalho**

Nesse estudo acerca dos valores reais e desejáveis presentes em uma organização não há como dissociar valores de trabalho, motivo pelo qual considera-se importante resgatar aspectos relativos ao trabalho na sua história, conceitos e evolução.

Paralelo à história da humanidade emergem diferentes modos de relação do homem com o trabalho: do senhor feudal com o escravo, do cidadão com o servo, do operário com a indústria fordista e do jovem analista de sistemas em uma empresa. Um processo evolutivo que introduz muitos conceitos quanto aos valores do trabalho, vinculados com certos sentidos e significados ligados a determinados contextos socioculturais, econômicos e políticos.

Albornoz (1988) destaca que tal evolução pode ser verificada a partir da passagem pré-histórica, da cultura da caça e da pesca para a cultura agrária baseada na criação de gado e no cultivo da terra. De modo que esses conceitos se deslocam gradativamente da cultura agrária para a industrial e na atualidade perpassa o contexto industrial instaurando a denominada cultura da informatização. Através da qual vai adquirindo significados como: ocupar, agir, praticar e produzir, este último tem sido o termo mais usado na linguagem industrial. Com o despontar da evolução no mercado de trabalho chega-se à Era da Informatização, momento em que começam a operar novas formas de conceber e organizar o

trabalho, de conhecer e organizar os saberes necessários à execução de tarefas. E onde a mão de obra passa a ocupar menor espaço ao se deparar com a substituição pelas máquinas.

Diante desse cenário aponta-se para o contexto de trabalho hoje, em que organização e trabalhadores formam um elo, havendo uma interdependência que aproxima os dois mundos: individual e organizacional. É neste engodo que o homem e seu trabalho constroem seus valores. Kinnane e Gaubinger (1963) desenvolveram estudos que integraram valores específicos e gerais, ou seja, valores do trabalho e da vida, que permitiram verificar se ambos tinham alguma relação entre si que pudesse resultar em benefícios para o indivíduo.

Os estudos da Teoria de Valores de Schwartz e da Teoria de Valores do Trabalho, de Ros, Elizur e Sagie (1999) apresenta a ideia de que relação entre os valores do trabalho e os valores da vida pode ocorrer por difusão ou compensação. A difusão procura valorizar o geral e o específico, quer dizer, os valores da vida de um indivíduo bem como os valores do seu trabalho. Assim, o indivíduo buscará tanto o seu desempenho pessoal, na vida, como profissional, no trabalho. Enquanto a compensação inclina o indivíduo a buscar no trabalho aquilo que não encontra supostamente na vida, como se o trabalho fosse uma espécie de válvula de escape.

Para Schwartz e Bilsky (1987, p. 551) os valores podem ser vistos como representações de ordem cognitiva envolvendo três tipos de necessidades humanas de caráter universal: necessidades biológicas do organismo, necessidade de interação social para a regulação das relações interpessoais e necessidades sócio-institucionais, que visam o bem-estar e a sobrevivência do grupo. Schwartz (1992) revisa essa estrutura inicial e propõe uma tipologia universal de valores, fundamentando-a na literatura postulante acerca das necessidades básicas de todos os indivíduos.

Essa tipologia é subjacente a uma primeira ordem de tipos motivacionais: Universalismo – compreensão e proteção do bem-estar das pessoas e da natureza; Benevolência – preocupação com o bem-estar de pessoas que estiveram mais próximas; Conformidade – restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas; Tradição – respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias de uma cultura ou religião; Segurança – sentir-se seguro, em harmonia e obter a estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do *self* (eu); Poder – preservação de uma posição social dentro de um sistema social; Realização – procura do sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com as regras sociais; Hedonismo – prazer e gratificação para si mesmo; Estimulação – novidade e estimulação na vida (SCHWARTZ, 1992).

Esse mesmo modelo teórico introduzido por Schwartz (1992) antecipa uma estrutura dinâmica entre os tipos motivacionais. Nota-se nas pessoas uma tendência de priorizar os tipos motivacionais que possuem compatibilidade mútua em detrimento aos tipos que originam conflitos. Essa prioridade no que tange aos tipos motivacionais não é aleatória, uma vez que sugere uma coerência por parte dos domínios motivacionais, de modo que uma priorização simultânea de alguns domínios a princípio incompatíveis poderia gerar situações conflitivas.

Surge, contudo, uma segunda ordem de classificação de tipos motivacionais: a) Autopromoção – agregando o Poder, o Hedonismo e a Realização; b) Autotranscendência – agrupando o Universalismo e a Benevolência; c) Abertura à Mudança – integrando Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação; d) Conservação – incluindo Segurança, Conformidade e Tradição. O tipo Hedonismo inscreve-se em duas dimensões consideradas superiores, a saber: a Autopromoção e a Abertura à mudança. Esses tipos motivacionais pertencentes à segunda ordem representam tanto relações de compatibilidade quanto de conflitos em cada agrupamento. Formam-se assim duas dimensões bipolares: Autopromoção versus Autotranscendência; Abertura à Mudança versus Conservação (SCHWARTZ, 1992). Na

primeira dimensão observa-se a existência de contraste entre a busca de êxito pessoal e de poder sobre outras pessoas e a busca pelo bem-estar alheio. Na segunda dimensão se apresenta o confronto entre a independência de ação e de pensamento e a autorestrição preocupada em preservar a estabilidade.

É a Schwartz (2005) que se deve o desenvolvimento de uma estrutura que veio consolidar a representação de uma teoria calcada sobre os tipos motivacionais; classificando fatores de segunda ordem e estabelecendo relações capazes de alternar compatibilidade e conflito. Nessa estrutura ressalta-se que quanto mais próximos estiverem determinados tipos motivacionais, maior poderá ser a chance de haver compatibilidade. Logo, a posição inversa enuncia que quanto mais distanciados estiverem maior será a possibilidade de existir conflito.

Ros (1999) revisa as estruturas sobre valores do trabalho presentes na literatura e sugere um modelo que encontra fundamentação na Teoria de Schwartz sobre os Valores Pessoais. Sob este enfoque os valores do trabalho são entendidos como expressões dos valores gerais no ambiente de trabalho. Ros (1999) analisou a literatura e identificou que os modelos anteriores apresentavam três dos quatro tipos propostos: 1) Valores Intrínsecos, associados à Abertura à Mudança – concerne a metas oriundas do conteúdo do trabalho; 2) Valores Extrínsecos ou materiais associados à Conservação – faz referência a metas originadas pelos resultados do trabalho; 3) Valores Sociais ou Afetivos associados à Autotranscendência – compete à busca de metas relacionais; 4) Prestígio – direciona à busca de poder e de prestígio por meio do trabalho.

A teoria de Schwartz integrou ainda o estudo dos valores do trabalho realizado por Borges (1999) a partir da elaboração de um Inventário do Significado do Trabalho (IST), o qual diferenciou duas classes de atributos, uma apresentada como classe dos atributos valorativos e outra, dos atributos descritivos. Borges (1999, p. 110) infere que os atributos valorativos representam os valores concernentes ao trabalho e consistem em uma definição do que ‘deve ser’ o trabalho.

Nesta linha de integração das teorias de valores gerais às de valores do trabalho, Borges (1999) se propôs a comparar os resultados encontrados à luz da vertente teórica de Schwartz (2005). Refere-se aos atributos valorativos que se apresentam vinculados a essa estrutura. A saber: 1) Exigências sociais: envolvem semelhança e repetição das tarefas e contribuição ao progresso social. Fator que encontra associação com os tipos motivacionais de Tradição, Conformidade e Universalismo; 2) Justiça no trabalho: englobam itens que se preocupam em definir o trabalho cuja função é a proteção do indivíduo. Fator ligado à Segurança e ao Universalismo; 3) Esforço corporal e desumanização: requer uma visão do trabalho como um esforço corporal. Esse é um fator que difere dos demais dentro do modelo de Schwartz. 4) Realização pessoal: vinculada ao prazer que reside no trabalho. Esses valores aparecem associados ao Hedonismo e à Realização; 5) Sobrevivência pessoal e familiar: direcionado ao papel exercido pelo trabalho que é de prover o sustento ao indivíduo e à sua família. Esse fator corresponde à Autodeterminação.

O modelo teórico de Ros (1999) proporcionou a Porto e Tamayo (2003) o desenvolvimento e a validação de uma escala de valores do trabalho. Uma análise fatorial mensurou os seguintes fatores: 1) Realização Profissional: alude à busca constante de prazer e realização pessoal e profissional, como também certa independência de pensamento e ação no trabalho por meio de autonomia intelectual e de criatividade; 2) Estabilidade: enfatiza a procura de segurança e de organização na vida através do trabalho e objetiva o suprimento material das necessidades pessoais; 3) Relações Sociais: determina por meio do trabalho a busca por relações sociais positivas neste e que contribuam também de forma positiva para a vida em sociedade. 4) Prestígio: pressupõe a conquista da autoridade, o êxito profissional e o poder influente no contexto de trabalho. Nesse sentido, os modelos de Ros (1999) e Schwartz (2005) articulam-se no que se refere à formulação teórica.

### 2.3 Valores: Perspectiva Organizacional

Compreendendo que é a própria organização quem escolhe seus valores a partir da época de sua fundação, sendo os valores vigentes da sociedade e das pessoas que compõem a organização. De forma específica aquelas que a fundaram e outras que exercem significativa influência sobre os norteadores dessa escolha, bem como os que elegem na escala de valores o grau de importância de cada qual. Entretanto é na mente, consciente ou inconsciente, de cada integrante da organização que relativamente os valores existem, havendo a necessidade de submetê-los aos interesses da organização. Cada trabalhador precisa reconhecer que seus valores pessoais são flexíveis ou subordinados aos valores organizacionais (TAMAYO, apud Siqueira, 2008).

Os valores distribuem-se em quatro dimensões. Em primeiro lugar surgem formas de conhecer a realidade organizacional, o que pode ser obtido de forma coletiva ou por meio de um ou outro membro da organização. Os valores de uma organização tendem a manifestar aquilo que ela efetivamente aprende e que vai acumulando no decorrer de sua existência. Trata-se, portanto, como infere Tamayo (apud Siqueira, 2008), de uma dimensão cognitiva dos valores, a qual revela a filosofia fundamental acerca do que é considerado bom e ao mesmo tempo desejável para determinada organização.

Em segundo lugar, os valores se apresentam como necessidades que buscam determinar o comportamento da organização orientado para uma finalidade. Nesta dimensão o comportamento dos trabalhadores se alinha aos valores propriamente ditos, uma vez que há um dispêndio de energia por parte deles para cumprir ou corresponder àquilo que a organização entende ou impõe como o mais importante para ela.

E em terceiro, a organização é estruturada pelos valores que integra. Formando um padrão de comportamento os valores vão constituindo coletivamente a organização, de maneira que esta sujeita os valores pessoais aos organizacionais, não os negando e sim os moldando de acordo com os seus interesses e necessidades. E em quarto lugar os valores organizacionais assumem seu status à medida que são compartilhados, pois precisam se tornar comum a todos, corresponder às expectativas de todo grupo, portando-se como um referencial.

Ao serem expressos de modo separado por indivíduos e organizações entende-se que os valores podem significar dois pesos e duas medidas para o contexto organizacional, sendo que os trabalhadores passam a representar em seu somatório não apenas grupos isolados, mas um coletivo de trabalhadores reunidos por objetivos semelhantes, instituindo valores entre si, o que permite a construção de um sentido para a vida organizacional e de certa forma para o trabalho, como já salientava Nietzsche: os valores caracterizam a vontade de existir e de se afirmar de uma coletividade (TAMAYO, apud Siqueira, 2008, p. 310). A organização não somente passa a expressar suas metas, definindo aonde quer chegar, e se afirma como uma coletividade, como também consegue estabelecer um diferencial perante a sociedade e o mercado no qual se insere. Todavia, os valores organizacionais perpassam os pessoais, necessitando de uma definição de valores.

Rokeach (1981, p.100), descreve:

(...) os modos de conduta e estados finais de existência. Dizer que uma pessoa “tem um valor” é dizer que ela tem uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou de estado final da existência é pessoal e socialmente preferível a modos alternativos de conduta ou estados finais de existência. Uma vez que um valor é internalizado, ele se torna, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter as atitudes em relação a objetos e

situações relevantes, para julgar moralmente a si e aos outros e para se comparar com outros.

Ao se referir aos modos de conduta e estados finais de existência o autor assinala uma escolha realizada pelo próprio sujeito, passando este a eleger a sua forma de atuação no mundo, definindo seus princípios, estabelecendo seus critérios, enfim, com base numa escolha que é única, intransferível e intangível, que introduz elementos diferenciais quanto a sua conduta, que o move e o cerca e, muitas vezes até, que o transcende, à medida que também consiste em uma escolha inconsciente. O valor que ele escolhe passa a ter um valor, um peso nas suas decisões e ações; é crença duradoura, é aquilo em que o sujeito mais acredita e, portanto, aquilo que o organiza de todas as formas possíveis.

Páez e Zubieta (2001) sustentam essa ideia tendo em vista a concepção de que os valores portam-se como objetivos desejáveis, na forma de princípios que orientam a vida do indivíduo, porém com uma ressalva: constituindo-se em representações conscientes articuladas a três tipos de necessidades: individuais, sociais e coletivas. Tamayo e Gondim (1996) compartilham desse conceito corroborando que os valores constituem princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientassem a vida da organização, mas que se colocam tanto a serviço dos interesses individuais como dos interesses coletivos ou mistos. Katz e Kahn (1976) já haviam formulado esse conceito, atribuindo um pouco mais aos valores, ou seja, agregando a eles os papéis e normas de uma organização. Isto não apenas com o propósito de constitui-la, mas definindo e orientando o seu funcionamento.

Para Borges (1982), os valores de uma organização são aqueles que se encontram profundamente referenciados com as crenças básicas que ela sustenta e representam o que há de mais essencial em sua filosofia de modo a atingirem êxito em todas as suas alternativas. Os valores definem uma direção comum para todos os trabalhadores de uma empresa e influenciam fortemente o comportamento organizacional. O comportamento dos indivíduos numa organização está interligado à cultura organizacional, como destaca Ott (1989), os valores de uma organização chegam mesmo a representar os pilares de sua cultura. Luthans (1995) confirma o pensamento desse autor complementando que a cultura de uma organização é fortalecida pelo grau de compartilhamento e comprometimento de valores entre todos os seus membros.

Ambos os autores interpretam que os valores tendem a atuar como elementos integradores. Tanto os valores como as normas ou regras e os papéis são componentes de uma organização. Os valores teriam a função de integrar normas e papéis, isto é, as normas e os comportamentos precisam estar integrados nos valores. As normas pertencem às organizações, expressando expectativas coletivas e os papéis descrevem e definem formas de comportamento dos indivíduos ou sujeitos que as compõem, como aborda Tamayo (apud Siqueira, 2008). Desta maneira os valores se tornam uma espécie de ajuste ou de alinhamento entre normas e comportamentos, uma vez que os valores ao serem compartilhados por um grupo atuam como determinantes do comportamento do mesmo, funcionando como normas desse grupo.

Por outro lado, os papéis prescrevem e definem modos de comportamento que se associam a determinadas tarefas enquanto as normas constituem expectativas que se transformam em exigências e os valores se configuram de forma mais genérica como justificativas e aspirações de caráter ideológico. Os valores passam a atuar como elementos integradores, sendo compartilhados por todos os membros de uma determinada organização ou pelo menos por grande parte dela, visto que há necessidade de: traçar estratégias que permitam avaliar fatores culturais da organização; estudar que impactos esses fatores tendem a promover na vida organizacional; e possibilitar o desenvolvimento de alternativas para o gerenciamento de tais fatores.

Neste viés o grau ou nível de compartilhamento dos valores organizacionais pode ser identificado por meio de instrumentos de medida, o que demonstra empiricamente se os valores dos integrantes de uma organização estão alinhados aos valores desta e a partir dessa premissa têm-se as estratégias de identificação ou linhas de abordagem.

Com tal propósito Seago, Hui e Law (citado por EARLEY e EREZ, 1997) indicam a utilização de três estratégias. A primeira faz menção aos valores individuais dos membros da organização. A segunda se dirige a documentos formais da empresa, desde relatórios anuais, estatutos, periódicos até discursos e outras fontes documentais que por vezes, até passam despercebidos. Essa estratégia é adotada basicamente com foco na análise dos conteúdos, identificando os valores organizacionais mais presentes e relevantes no discurso que circula formalmente na empresa, selecionando-se os textos aos quais se tem acesso.

E a terceira estratégia ou abordagem se desenvolve de acordo com as percepções que os próprios trabalhadores vão adquirindo permeados pelos discursos presentes no cotidiano de trabalho, por meio de análises diretas ou indiretas dos valores da organização. Sob este aporte os valores organizacionais e a sua hierarquia se dão conforme a representação mental que esses trabalhadores vão estabelecendo acerca do sistema axiológico apresentado pela empresa, constitui-se assim com base na raiz da questão abordada.

Os valores organizacionais mostram-se representados quanto à sua estrutura, no campo organizacional, por meio de alguns modelos teóricos, tais como: o modelo cultural que se baseia no fato de que toda organização é uma cultura ao mesmo tempo em que possui uma cultura. Neste modelo os valores organizacionais encontram-se estruturados em três dimensões situadas em duas polaridades cada uma, a saber: autonomia versus conservadorismo; hierarquia versus igualitarismo; harmonia versus domínio (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000).

Na ótica de Kabanoff e Daly (2000) há um estudo dos tipos de valores organizacionais composto por duas dimensões: a estrutura e o processo da organização. Estas originam quatro tipos de valores: elite; liderança; meritocracia e participação. E de outro lado predomina o modelo das motivações pessoais, o qual postula a existência de isomorfismo motivacional, geralmente posicionado entre os valores pessoais e organizacionais (TAMAYO, apud Siqueira, 2008).

Na esfera do modelo cultural surgem três problemas que se direcionam em primeiro plano aos interesses pessoais e organizacionais; em segundo, à estrutura da organização e em terceiro à sua relação com o ambiente natural e social. E na esfera do modelo das motivações pessoais, aludindo a um isomorfismo motivacional constata-se a existência de dois conjuntos de valores que podem ser diferentes entre si, mas que representam e expressam mesmo em sua amplitude motivações que convergem se tornando semelhantes. Segundo Tamayo (apud Siqueira, 2008) neste modelo os valores consistem em representações cognitivas compartilhadas pelo social, atribuídos a necessidades individuais, mas que por exigências e objetivos de determinados grupos de trabalhadores, passam a ser do interesse de toda a organização.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

Os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da presente pesquisa seguiram orientações dos seguintes autores: Vergara (1998); Teixeira; Zamberlan; Rasia (2009); Gil (2002) e Tamayo (apud Siqueira, 2008).

Quanto à natureza a pesquisa caracterizou-se como aplicada. Vergara (1998) descreve que este tipo de pesquisa envolve aplicação prática, gerando conhecimento voltado para a



resolução de problemas frente a uma realidade específica. Tornou-se aplicada por se dirigir a um determinado setor, utilizando como técnica um questionário-padrão que visou à identificação de valores organizacionais desejáveis e reais, por parte dos trabalhadores, com a finalidade de verificar a existência ou ausência de alinhamento.

Quanto à abordagem a pesquisa é quantitativa e qualitativa. Quantitativa por apresentar por meio de técnicas estatísticas, dados relativos a informações e opiniões dos sujeitos participantes da pesquisa. E qualitativa porque possibilitou uma análise dos dados obtidos, aproximando aspectos objetivos e subjetivos relacionados à escolha dos sujeitos, (TEIXEIRA; ZAMBERLAN; RASIA, 2009).

Quanto aos objetivos a pesquisa classificou-se como exploratória e descritiva. Como exploratória possibilitou acesso ao objeto de estudo à medida que ofereceu uma compreensão mais ampla e complexa sobre o mesmo, envolvendo estudo bibliográfico por meio de livros, artigos científicos e acadêmicos. Como pesquisa descritiva oportunizou o estudo das características referentes a determinados grupos, informando os seguintes dados sociodemográficos: sexo, idade e escolaridade. Além de propiciar a descrição dos resultados na forma de relatório, (GIL, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como: bibliográfica, documental, levantamento e estudo de caso. Como bibliográfica envolve um estudo exploratório por meio de livros, artigos acadêmicos e científicos, além de site eletrônico. Obteve como principal referência o livro: Medidas do Comportamento Organizacional, de Tamayo (apud Siqueira, 2008). Como documental investiga aspectos históricos da organização, desde a sua fundação, sua missão, visão e valores predominantes. E como estudo de caso direciona-se a uma empresa fabricante de infraestrutura, priorizando dois níveis hierárquicos: estratégico e tático. Proceda-se assim à análise de uma situação-problema através da qual procura-se avaliar os dados pertinentes e sugerir soluções plausíveis.

### **3.2 Organização de estudo e sujeitos da pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma empresa gaúcha situada em Santa Rosa, Estado do Rio Grande do Sul.

Atualmente a empresa possui em seu quadro funcional 160 funcionários, sendo que 11 deles participaram da pesquisa, estando distribuídos em dois níveis hierárquicos: estratégico e tático. Compuseram uma amostra de 30% distribuídos entre os dois níveis, dispondo-se de forma voluntária para a realização desta pesquisa. Dos 11 participantes da pesquisa, cinco pertencem ao nível estratégico (45,5%) e seis pertencem ao nível tático (54,5%).

Quanto aos dados sócio-demográficos quatro dos participantes são do sexo feminino (36,3%) e sete do sexo masculino (63,6%). A faixa etária do público feminino varia entre 20 a 30 anos. E do público masculino varia entre 23 a 50 anos. No quesito escolaridade das quatro participantes mulheres, duas cursam Graduação (50%), uma está cursando a Pós-Graduação e outra já concluiu este nível. Enquanto dos sete participantes homens, quatro apresentam Graduação completa (57,1%), dois possuem Pós-Graduação (28,5%) e um está cursando este nível.

### **3.3 Coleta dos dados**

A etapa de coleta e análise dos dados incluiu desde o contato direto com a empresa escolhida para a pesquisa, a partir de uma conversa informal com a pessoa responsável pela área de Recursos Humanos. Sendo esta informada quanto ao interesse e objetivo da pesquisa.

Todos os participantes receberam um questionário do modelo Inventário dos Valores Organizacionais, da autoria de Tamayo, Mendes e Paz (2000). Sendo os mesmos compostos

por 36 questões/itens, seguidos cada qual de uma escala do tipo Likert contendo sete pontos que se estendem de zero a seis (0-1-2-3-4-5-6). Em todos os itens sugeridos deve ser considerado o grau de prevalência da resposta, tanto na opção real como na desejável. Menor número: um (1); Maior número: seis (6); Número intermediário: três (3), sendo este considerado um valor numérico que faz o ponto de equilíbrio entre o menor e o maior.

Cada item representa um valor organizacional, juntos formam os princípios orientadores da vida da organização. De acordo com o valor atribuído a cada item nas opções real e desejável, mais ou menos importantes são considerados estes valores. Assinalando na opção real o maior valor numérico, significa que mais importante é o valor organizacional, que corresponde ao item respondido, para a realidade atual da organização. Assinalando na opção desejável o maior valor numérico, significa que o item respondido ‘deveria ser’ o valor organizacional mais importante. Se tanto na opção real como na desejável o valor numérico atribuído a cada item for três (3), significa que há um equilíbrio. Descrição dos valores numéricos referenciais: 1 = nada importante; 3 = importante; 6 = extremamente importante.

Portanto, considera-se o real como aquilo que a organização já alcançou e com o que os trabalhadores estão satisfeitos. O desejável é aquilo que não existe na organização, estando apenas na ordem do desejo, do que é ideal na visão e entendimento dos trabalhadores. O Inventário de Valores Organizacionais encontra-se no anexo A deste trabalho.

### 3.3.2 Análise dos dados

Para fim de análise dos dados obtidos foram consideradas as respostas dos questionários, sendo estas codificadas com base em uma planilha na versão XX do SPSS - Statistic Packgs for Social Sciences, a partir da qual se obteve as análises estatísticas, consideradas como uma amostra intencional.

Para analisar os dados obtidos com a pesquisa foi selecionado o Modelo Cultural de Tamayo, Mendes e Paz (2000), denominado Tipos Motivacionais divididos em três dimensões bipolares: Autonomia versus Conservadorismo; Hierarquia versus Igualitarismo; Domínio versus Harmonia. Estes Tipos Motivacionais são analisados calculando-se a média individual de cada pólo sob duas perspectivas: real e desejável. Da média individual dos pólos calculada com base no desvio-padrão dos somatórios obtidos a partir das respostas dos sujeitos participantes da pesquisa se procede para a média calculada com base na diferença entre os dois pólos que compõem as respectivas dimensões bipolares. A tabela 1 apresenta um guia para a apuração dos resultados do IVO.

Tipos Motivacionais	Itens	Divisores
Autonomia	01, 03, 04, 05	04
Conservadorismo	02, 07, 08, 11, 16	05
Hierarquia	09, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28	10
Igualitarismo	06, 12, 13, 14, 15, 25, 26	07
Domínio	21, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36	08
Harmonia	29, 30	02

Fonte: Tamayo (apud Siqueira, 2008, p. 320).

#### Tabela 1 - Guia para apuração dos resultados do IVO.

Tanto a aplicação como a apuração dos resultados e a interpretação do IVO, obedeceram a uma estrutura que propiciou a sua autoadministração, o que permitiu que o mesmo fosse administrado de forma individual. A resposta selecionada foi assinalada com o desenho de um círculo ao redor do número correspondente a cada item, para cada uma das

opções: real e desejável. Não existiam nesse questionário respostas certas ou erradas e sim respostas que se enquadravam no entendimento e interpretação dos respondentes.

Tamayo (apud Siqueira, 2008) aborda os pólos relacionando-os com 36 itens a seguir especificados. Os três primeiros pólos: autonomia, conservadorismo e hierarquia. A autonomia é um pólo que busca avaliar a tendência da organização em perceber seus trabalhadores como entidades autônomas, preparados para buscar interesses próprios e determinar suas metas colocando-as em harmonia com metas e normas instituídas pela empresa. Pólo este que se concentra no grau de importância e valorização que a organização dedica à criatividade e responsabilidade individual de seus trabalhadores. Entre os itens aqui avaliados estão: a capacidade de inovar na organização; a introdução de novidades no trabalho; a abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho; e a busca constante de informações e novidades.

No pólo conservadorismo verifica-se a intensidade com que a organização valoriza a necessidade de conservação de usos, costumes e estruturas de poder que já existem nela, de forma a promover a manutenção do status quo e da interdição de comportamentos que perturbem as normas e as tradições que a empresa busca conservar. Neste pólo são avaliados itens como: capacidade de realizar as tarefas sem a necessidade de supervisão constante; a fidelidade e organização; a segurança de pessoas e bens; o clima de ajuda mútua; e o clima de relacionamento amistoso entre os empregados.

Na hierarquia constata-se o quanto a organização está preocupada com a valorização da autoridade, do poder social, da influência, da fiscalização e da supervisão. A apresentação de um escore alto neste item revela certa preferência pelo fator hierárquico por parte da organização, isto é, pela distribuição hierarquizada de recursos, bem como papéis sociais e funcionais. Neste pólo foram avaliados os seguintes itens: a preservação dos costumes vigentes da organização; a tradição e o respeito às ordens; o respeito às pessoas com cargo de chefia; o respeito às regras e normas estabelecidas pela organização; o controle do serviço executado; o respeito aos níveis de autoridade; a preocupação com o cumprimento de horários e compromissos; o acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas; a utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente; e a proteção ao meio ambiente. (SIQUEIRA, 2008, p. 326-328).

Os três últimos pólos: igualitarismo, domínio e harmonia. O igualitarismo contribui para avaliar a preocupação da empresa com o bem-estar de seus trabalhadores e da organização com um todo. É um item que avalia a existência em menor número de níveis hierárquicos e a forma participativa de gerenciamento. Na perspectiva organizacional esse item também percebe elementos como: justiça, igualdade, responsabilidade e equidade. Entre os itens avaliados situam-se: a continuidade de políticas e projetos organizados; a distribuição do poder pelos diversos níveis da organização; o tratamento proporcional ao mérito; oportunidades iguais para todos os trabalhadores; a imparcialidade nas decisões administrativas; o ambiente de relacionamento interorganizacional adequado; e a complementaridade de papéis entre organizações.

O pólo domínio possibilita a avaliação da vontade que a organização tem de se afirmar assertivamente dominando os recursos materiais e tecnológicos que o mercado fornece e recursos que o conhecimento proporciona dependendo da área em que a empresa atua. Neste pólo apresentam-se itens como: a capacidade de influenciar pessoas na organização; a dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização; a busca de melhor posição no mercado; a conquista de clientes em relação à concorrência; a manutenção da superioridade em relação ao mercado; a preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços; êxitos nos empreendimentos organizacionais; e o agir de forma arrojada em relação às outras empresas.

E por fim, o pólo harmonia se propõe a avaliar a acomodação entre a empresa e o meio ambiente, considerando o respeito que ela estabelece em relação à natureza e à sua potencial concorrência. Este pólo engloba os itens que indicam intercâmbio com outras organizações e a atuação conjunta com outras empresas. (TAMAYO, apud Siqueira, 2008, p. 326-328).

#### **4. Caracterização da empresa gaúcha**

A empresa pesquisada foi fundada em dezembro de 1994, deu início a suas atividades de forma efetiva em fevereiro de 1995, sediada em Santa Rosa, Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente o ramo em que atuou foi no atendimento às necessidades de outras empresas, principalmente metalúrgicas, com foco em manutenções mecânicas, elétricas e assistência técnica de máquinas industriais.

Ao longo de sua trajetória, gradativamente a empresa foi investindo em máquinas e ferramental, incorporando novas atividades e conquistando novos mercados e clientes, passando a trabalhar em empresas de grande porte e multinacionais, tanto no RS, como nos demais Estados Federativos. A partir desse período a empresa consolidou-se no mercado nacional no ramo de fabricação de equipamentos e montagens industriais, mecânica e elétrica.

Com uma visão inovadora, em meados de outubro de 2009 a empresa ingressou em uma nova fase para conquistar seu espaço e trabalhar sua identidade, disponibilizando no mercado equipamentos próprios, com sua marca registrada. Neste momento nasceu a marca "IXON", um nome forte, moderno e com grande diferencial competitivo, um nome para destacar os produtos próprios, voltados para os segmentos de: Road Building (usinas de asfalto e centrais de concreto); Seeds (equipamentos para o setor de sementes); Food (equipamentos para o setor frigorífico).

Com um quadro funcional qualificado de colaboradores, distribuídos nas diversas áreas da empresa, com normas de segurança operacionais atendendo as mais rígidas exigências mundiais, conta desde novembro de 2008 com um sistema de gestão de qualidade - certificado ISO 9001-2008, buscando trabalhar e aprimorar-se constantemente para atender o mercado com qualidade, tecnologia e eficiência.

Sempre com o pensamento no mercado e avaliando suas necessidades, no início do ano de 2011, dentro de um processo de melhoria contínua a empresa reavaliou seus segmentos, onde definiu seu foco principal somente nos segmentos de Road Building e Seeds, pois estes segmentos representam hoje a nova identidade da IXON e com esse foco pretende crescer no mercado nacional, sendo uma empresa referência para clientes e parceiros, sendo denominada com a marca IXON: "construindo o futuro".

Atualmente a empresa localiza-se à rua Ijuí, Vila Flores, Santa Rosa/RS. Sua Razão Social é: Qualitec Indústria e Comércio Ltda. Possui um quadro funcional de 160 funcionários distribuídos entre os seguintes Setores/Departamentos: Corte e Conformação; Caldeiraria; Usinagem; Pintura; Montagem Interna; Almoxarifado; PCP; Segurança; Compras; Engenharia de Manufatura; Engenharia de Projeto; Comercial; Pós-Venda; Financeiro Recursos Humanos e Automação.

Os principais produtos oferecidos pela empresa são organizados de acordo com o segmento, por exemplo: segmento de Road Building: usina de asfalto móvel e fixa e centrais de concreto móvel e fixa, ambos em vários modelos; segmento Seeds (Sementes): dependoador com motorização diesel 4 x 4 e transportadores de sementes.

A missão desta organização é fornecer soluções e inovações em equipamentos para os segmentos em que atua, atendendo as necessidades dos clientes, de forma segura e rentável. Em termos de visão pretende ser a empresa nacional de melhor referência em centrais de concreto e a segunda melhor referência em usinas de asfalto no mercado brasileiro. E os

valores que ela defende são: integridade, liderança servidora, responsabilidade, segurança e melhoria contínua.

## 5. Apresentação e Análise dos Resultados

Considerando-se o objetivo proposto de identificar a existência de alinhamento entre os valores organizacionais reais e desejáveis numa empresa gaúcha, analisa-se prioritariamente as dimensões bipolares. Em segunda instância analisa-se os pólos de modo separado. Os dados foram obtidos a partir da comparação entre o real e o desejável para a organização, em suas respectivas dimensões bipolares e em cada um dos pólos, sendo vistos de forma separada.

Na análise da primeira dimensão bipolar: autonomia versus conservadorismo constata-se 0,2 no desvio-padrão desta dimensão, sendo que o pólo autonomia é o que se mostra mais desejável para a organização, tendo 1,5 como resultado na média. Enquanto o pólo conservadorismo mostra média de 1,3. Tendo desvio padrão de 1,5 na autonomia, sendo 4,0 para o real e 5,5 para o desejável. Conforme mostra o gráfico 1 (Autonomia).

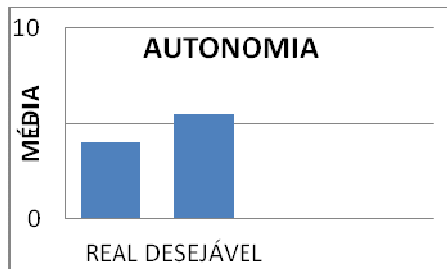


Gráfico 1 - Autonomia.

Enquanto no conservadorismo obteve-se 4,2 para o real e 5,5 para o desejável. Comparando-se o valor real nos dois pólos percebe-se que existe na organização mais conservadorismo (média = 4,2) que autonomia (média = 4,0). E comparando o desejável verifica-se que ambos os pólos encontram-se no mesmo patamar, ou seja, com média de 5,5. De acordo com o gráfico 2 (Conservadorismo):

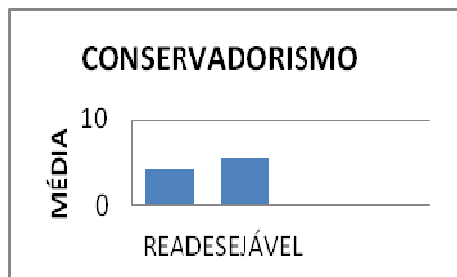


Gráfico 2 - Conservadorismo.

O que permite concluir que os trabalhadores dos níveis avaliados demonstraram uma igualdade quanto ao desejo de autonomia e conservadorismo, isto quer dizer que um pólo é tão importante quanto o outro para a organização. Entretanto sobressai o desvio padrão de 0,2 entre esses pólos ao compará-los nos dois itens: real e desejável. O que define tal diferença é o valor real por haver menor autonomia e maior conservadorismo do que realmente espera a organização.

Maior desejo de autonomia significa que a organização precisa perceber melhor os trabalhadores dos níveis avaliados, como indivíduos autônomos, independentes, que estão preparados e dispostos a lutar por seus interesses e a determinar suas metas a fim de colocá-las em harmonia com as metas e normas que a organização estabelece.

Características como: criatividade e responsabilidade individual podem ser valorizadas e receber a devida importância no dia a dia de trabalho. As soluções e inovações fornecidas pela empresa podem ultrapassar o campo da produção da infraestrutura, investindo na autonomia de seus funcionários. A empresa poderá atender não apenas as necessidades dos clientes externos, mas também dos funcionários que são seus clientes internos, os primeiros a entrar em contato com a marca da empresa.

Portanto, os primeiros a receber seus benefícios e vantagens, além de divulgá-la associando-a a imagem da empresa em nível nacional. Esta perspectiva é favorável, uma vez que a autonomia é um valor que espelha a capacidade dos trabalhadores de agregar à organização outras inovações, de introduzir novidades em produtos, serviços e processos, abrindo espaço para sugestões e opiniões sobre as tarefas que realizam. Eles passam a buscar constantemente algo novo incluindo informações a respeito do trabalho e da própria organização.

A dimensão bipolar hierarquia versus igualitarismo apresenta no desvio padrão valor igual a 0,1 na perspectiva geral. Em relação aos itens real e desejável o pólo hierarquia possui 1,3 em seu desvio-padrão, obtendo uma média de 4,2 para o valor real e de 5,5 para o valor desejável. Segundo demonstra o gráfico 3 (Hierarquia).

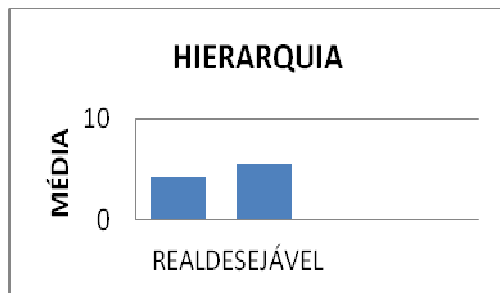


Gráfico 3 - Hierarquia.

Por outro lado, o pólo igualitarismo mostra um desvio-padrão de 1,4 entre o real e o desejável. Na perspectiva geral desses pólos o igualitarismo é o que a organização mais deseja nos níveis estratégico e tático. Analisados separadamente o pólo que revela maior desejo de existência na organização é o da hierarquia, com uma média de 5,5. O valor real nesse pólo também se mostra mais alto que o real do igualitarismo.

Isso significa que a organização tem maior necessidade ou desejo de igualitarismo, constatado pelo desvio padrão de 1,4 entre o real e o desejável neste pólo, sendo mais alto que o desvio-padrão de 1,3 entre o valor real e desejável, observado no pólo hierarquia. Como revela o gráfico 3 (Igualitarismo).

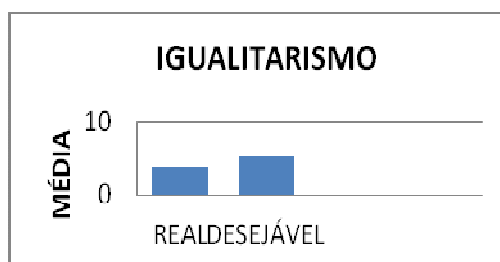


Gráfico 4 - Igualitarismo.

Havendo um desejo maior de igualitarismo nos níveis avaliados, a organização precisa estar mais atenta ao bem-estar de seus trabalhadores, nesses níveis e na organização como um todo. Esse pólo é capaz de identificar a existência de menos níveis hierárquicos e o gerenciamento realizado de forma participativa.

Dentro da perspectiva organizacional, pelo igualitarismo é possível perceber elementos como: justiça, igualdade, responsabilidade e equidade praticadas na organização. O que corrobora para uma liderança servidora à qual se dispõe a empresa. Esse estilo de liderar se torna um elemento facilitador e integrador do igualitarismo. A hierarquia não deixará de existir, mas terá chance de se colocar a serviço da melhoria contínua, especialmente valorizada pela empresa.

Com esta visão do desejável e tornando-o real, a organização poderá dar continuidade a políticas e projetos; distribuir o poder de forma eficaz pelos diversos níveis organizacionais; dar aos trabalhadores tratamento proporcional aos seus méritos; gerar oportunidades iguais para todos eles; promover a imparcialidade nas decisões administrativas; estimular um ambiente de relacionamento interorganizacional favorável e complementar papéis inerente a outras organizações. O sistema de gestão da qualidade caminhará de forma mais assertiva ao lado da gestão de pessoas na empresa.

A dimensão bipolar domínio versus harmonia manifesta em seus gráficos um desvio padrão de 0,5, obtendo-se uma média de 1,6 no pólo harmonia. Analisando esses dois pólos individualmente verifica-se no domínio que o valor desejável é superior ao valor real nos níveis estratégico e tático da organização. Sendo a média do real igual a 3,8 e a média do desejável igual a 5,4.

Já no pólo harmonia o valor real está bem mais inferior que o desejável, sendo que a média equivale a 2,9 para o real e a 5,0 para o desejável. O que justifica a diferença acentuada da harmonia em relação ao domínio. Comparando esses dois pólos constata-se no real a presença maior do domínio com desvio padrão de 0,9 em relação a harmonia. Do mesmo modo o desejável aparece com mais força no domínio, com média equivalente a 5,4 expressando um desvio padrão de 0,4 para com a harmonia. Conforme aponta o gráfico 5 (Domínio).

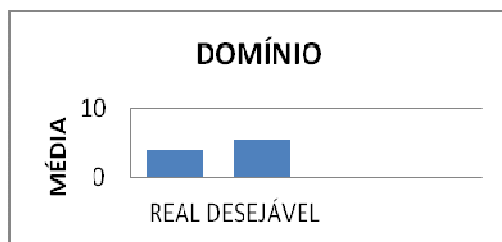


Gráfico 5 - Domínio.

Portanto, no pólo harmonia o valor real está bem mais inferior que o valor desejável, sendo que a média equivale a 2,9 para o real e a 5,0 para o desejável. O que justifica a diferença acentuada da harmonia em relação ao domínio. Comparando esses dois pólos constata-se no real a presença maior do domínio com desvio padrão de 0,9 em relação a harmonia. Do mesmo modo o desejável aparece com mais força no domínio, com média equivalente a 5,4 expressando um desvio-padrão de 0,4 para com a harmonia. Como indica o gráfico 6 (Harmonia);

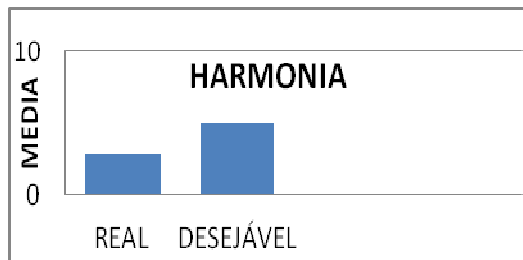


Gráfico 6 - Harmonia.

Analisando esses pólos, do ponto de vista geral, conclui-se que predomina na organização, nos níveis avaliados, o desejo de aumentar a harmonia. O que demonstra que a organização precisa rever como está conciliando as ações empresariais com o ambiente, considerando-se o respeito, a ética que ela procura estabelecer entre a natureza e a concorrência. A harmonia envolve o processo de intercâmbio, ou seja, a interação com outras organizações. Bem como a atuação conjunta com outras empresas que se identificam em relação a seus segmentos de trabalho, produtos e serviços.

A tabela dois apresenta os valores das médias dos tipos motivacionais: autonomia, conservadorismo hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia. Bem como os desvios-padrões das três dimensões bipolares: autonomia versus conservadorismo; hierarquia versus igualitarismo; domínio versus harmonia.

Tipos Motivacionais	Real	Desejável	Desvio-Padrão (DP)
AUTONOMIA	4,0	5,5	1,5
CONSERVADORISMO	4,2	5,5	1,3
HIERARQUIA	4,2	5,5	1,3
IGUALITARISMO	3,8	5,2	1,4
DOMÍNIO	3,8	5,4	1,6
HARMONIA	2,9	5,0	2,1

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 2 - Valores das Médias e Desvios-Padrões dos Tipos Motivacionais.

Quanto às dimensões bipolares, pode-se ainda fazer-se menção aos valores reais e desejáveis, de acordo com os níveis hierárquicos estratégico e tático, em relação a dimensão bipolar autonomia versus conservadorismo o nível tático manifestou maior desejo de autonomia (66,7%). Sendo que dos seis participantes deste nível, dois consideraram-na pouca importante (33,3%). Enquanto o nível estratégico mostra maior interesse pelo conservadorismo, considerando-o muito importante para a realidade atual da organização. Dos cinco participantes deste nível, quatro o elegeram como o ponto mais forte e importante para a organização (80%).

Na dimensão hierarquia versus igualitarismo predominou o desejo por este último no nível tático, onde 83,3% dos seis participantes preferem o igualitarismo à hierarquia na organização. O nível estratégico elegeu a hierarquia como o valor que deveria predominar na organização, constatando que dos cinco participantes 60% pontuaram mais esse pólo.

Em relação a dimensão bipolar domínio versus harmonia a preferência dos dois níveis hierárquicos inscreve-se na harmonia, sendo que ambos desejam que a organização mantenha e desenvolva esse valor. Entre os seis participantes do nível tático 83,3% preferem a harmonia. E finalmente dos cinco participantes do nível estratégico 80% manifestaram seu desejo por ela.



## 6. Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo identificar se existe alinhamento entre os valores organizacionais reais e desejáveis, nos níveis estratégico e tático, em uma empresa gaúcha, de modo a contribuir com a organização para que esta reconheça os valores reais existentes em sua realidade atual e os desejados por seus funcionários. Com isso estaria a organização percebendo o quanto estes valores encontram-se alinhados para atingir os seus resultados.

Com base na aplicação do Inventário de Valores Organizacionais foi possível atingir o objetivo proposto. Tendo o mesmo revelado por um lado a aproximação de um equilíbrio entre os valores reais e desejáveis, e por outro a necessidade de se tornar concretos alguns valores que prevalecem ainda no campo do desejável.

O pólo harmonia foi o que se destacou em relação aos demais por apresentar por parte da organização, dentro dos níveis avaliados, maior necessidade ou desejo de se tornar real. Essa constatação pode vir respaldada pelos outros pólos à medida que sobressaem os desejos de igualitarismo e de autonomia. Por sua vez, o conservadorismo, a hierarquia e o domínio configuram-se como pólos reais, existentes na organização, nos dois níveis avaliados: estratégico e tático. Contudo, ainda permanece a ideia de alinhá-los o quanto possível mesmo sabendo-se que a igualdade exata é pouco provável

Por enquanto o alinhamento dos valores organizacionais reais e desejáveis na empresa não se confirma, a examinar pelos gráficos, embora estejam bem próximos podendo se alinhar caso houver interesse, disponibilidade e comprometimento da empresa.

A forma de obtenção dos resultados permitiu que se realizasse um prognóstico parcial do funcionamento da organização, já que foram pesquisados dois de seus níveis hierárquicos e por meio dos quais se pode avaliar o comportamento dos indivíduos que os integram. Constata-se assim a existência de um desalinhamento entre os valores organizacionais reais e desejáveis, tomando como referência os níveis estratégico e tático. De tal modo preocupa-se com o impacto que este desalinhamento poderá gerar em médio e longo prazo sobre os objetivos e resultados que a empresa deseja atingir. Portanto, considerando o contexto atual o alinhamento dos valores organizacionais reais e desejáveis não se confirma na empresa. A examinar pelos gráficos, embora os resultados obtidos através da amostra intencional demonstrem relativa proximidade.

Sendo a área de Recursos Humanos importante quanto ao planejamento, definição e tomada de decisões a respeito das ações empresariais, sugere-se que seus gestores fomentem determinados valores organizacionais como uma estratégia eficaz que possa deferir melhores resultados para o conjunto organizacional. Uma vez que um dos valores organizacionais da empresa consiste na melhoria contínua dos processos e recursos que a constituem.

Quanto à realização deste trabalho algumas limitações se colocaram no seu decorrer, entre elas a falta de tempo hábil para uma abrangência do estudo nos três níveis hierárquicos da empresa: estratégico, tático e operacional. Conforme era previsto no início do planejamento do mesmo.

Ao término deste trabalho sugere-se à empresa a realização de futuras pesquisas no que se refere aos valores organizacionais reais e desejáveis.

A ideia é incluir nestas pesquisas o nível operacional para que se possa obter uma visão mais ampla e diagnóstica, avaliando-se com maior eficácia e coerência a existência ou ausência de alinhamento dos referidos valores.

## 7 Referências

ALBORNOZ, S. O que é trabalho. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

- BARRETT, R. Build uma organização voltada values for you: Uma abordagem Transformação system all cultural. Oxford: Elsevier, 2006.
- BORGES, L. O. (1998). Significado do trabalho e socialização organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. Teses de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- \_\_\_\_\_. (1999). A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. *Estudos de Psicologia*, 4, 107-139.
- ELIZUR, D. & SAGIE, A. (1999). Facets pessoais values: A análise Estrutural life and values trabalho. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 73-87.
- GUARIDO, E. R. F.; SILVA, C. L. M. da. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *RAC*, v. 5, nº 2, maio/ago, 2001.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KABANOFF, B., DALY, J. P. Adotados Values for Australian and two U.S. Organizações. *Applied Psychology: International revision*, Oxford, UK, v.49, n.2, April 2000.
- KATZ, D.; KAHN, K. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1976.
- KINNANE, J. & F. GAUBINGER, J. R. (1963). Values trabalho life and values. *Journal of Counseling Psychology*, 10, 362-367.
- LUTHANS, F. Organizational culture. New York: McGraw-Hill, 1995.
- OTT, J. S. Organizational culture perspective. Pacific Grove: Brooks / Cole Publishing Company, 1989.
- PAEZ, D. & Zubieta, E. (2001). Descrições cultures, psychological and macro indicators Posições em comparação com nações titles. Em ROS, M. e GOUVEIA, V. V. (Eds.). *Social psychology two human values*. Madrid: Nova Library.
- PORTO, J. & TAMAYO, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de valores do trabalho - EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(2), 145-152.
- ROKEACH, M. Crenças, atitudes e valores: uma teoria de organização e mudança. Rio de Janeiro, Interciência, 1981.
- ROS, M., SCHWARTZ, S. H., & SURKISS, S. (1999). Individuais basic values, values do trabalho e o meaning. *Applied Psychology: An International Review*, p. 48, 49-71.
- SEGO, D. J., HUI, C.; LAW, K.S. Operacionalização culturais two values as measured two individuais values. Problems and sugestões for inquiries. In: EARLEY, P.C., Erez, M. (org.). *New Perspectives on to industrial / organizational psychology internationally*. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.
- SIQUEIRA, M. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. (org.); Álvaro Tamayo [et al.]. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores do trabalho. In: Siqueira (2008), org.; Álvaro Tamayo [et al.]. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 295-340.
- SCHWARTZ, S. H. & Bilsky, W. (1987). Em Uma direção estrutura two values universal human psychological. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.
- \_\_\_\_\_, S. H. & Bilsky, W. (1990). To do conteúdo universal theory and script of values: Cross-Cultural and Extensões repetições. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 878-891.
- \_\_\_\_\_, S. H. (1992). Securities and estrutura universais conteúdo not securities: Avanços theoretical and empirical tests em 20 countries. Em MP Zanna (org.). *Avanços em-experimental social psychology*, vol. 24. (pp. 1-65). San Diego: Academic.
- \_\_\_\_\_, S. H. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In A. Tamayo; J. B. Porto (Org.). *Valores e Comportamento nas Organizações* (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.

- TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: Siqueira (2008), org.; Álvaro Tamayo [et al.]. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 309-328.
- 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.
- \_\_\_\_\_, 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.
- \_\_\_\_\_, BORGES. I do trabalho values and Organizações as securities. In: ROS, M.; GOUVEIA. V. (Orgs.). Two values social psychology (pp. 325-352). London: Routledge, 2001.
- TEIXEIRA, E. B.; ZAMBERLAN, L.; RASIA, P. C. Pesquisa em administração. Ijuí / RS: Editora Unijuí, 2009. v. 1, 232 p.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1998.

## Anexo A

**IVO - INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS**

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar o quanto são importantes esses valores como princípios orientadores da vida organizacional. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

**Real:** quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.

**Desejável:** quanto cada valor deveria ser praticado na sua organização.

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

0	1	2	3	4	5	6
<b>Nada</b>			<b>Importante</b>			<b>Extremamente</b>
<b>Importante</b>						<b>Importante</b>

Lembre-se de que quanto mais próximo do 6, mais importante é o valor.

Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos - Real e Desejável - na coluna correspondente.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação.

Procure não deixar itens em branco.

Não é necessário se identificar. Agradecemos a sua colaboração.

Item		Real						Desejável							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
1	Capacidade de inovar na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3	Introdução de novidades no trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5	Busca constante de informação e novidades.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7	Fidelidade á organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8	Segurança de pessoas e bens.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9	Preservação de costumes vigentes da organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10	Tradição de respeito ás ordens.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11	Clima de ajuda mútua.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12	Distribuição de poder pelos diversos níveis.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13	Tratamento proporcional ao mérito.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14	Oportunidades iguais para todos os empregados.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15	Imparcialidade nas decisões administrativas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17	Respeito ás pessoas com cargo de chefia.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19	Controle do serviço executando	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20	Respeito aos níveis de autoridade.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24	Acompanhamentos e avaliação contínuos das tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

26	Complementaridade de papéis entre organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28	Proteção ao meio ambiente.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29	Intercâmbio com outras organizações.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30	Atuação conjunta com outras empresas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
31	Busca de melhor posição no mercado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
32	Conquista de clientes em relação à concorrência.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
33	Manutenção da superioridade em relação ao mercado.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
34	Preocupação com o aumento da produção e prestação dos serviços.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
35	Êxitos nos empreendimentos organizacionais.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
36	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

Fonte: Siqueira (2008).

### Dados sociodemográficos:

#### 1. Sexo:

Masculino

Feminino

#### 2. Idade:

20 anos – 25 anos

26 anos – 30 anos

31anos – 40 anos

41anos – 50 anos

51anos - 60 anos

#### 3. Escolaridade:

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Graduação

Pós-graduação