

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**VALORES ORGANIZACIONAIS E VALORES DO TRABALHO EM
UMA MULTINACIONAL PÓS-FUSÃO**

Carla Carvalho Pinheiro

Belo Horizonte
2010

Carla Carvalho Pinheiro

**VALORES ORGANIZACIONAIS E VALORES DO TRABALHO EM
UMA MULTINACIONAL PÓS-FUSÃO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2010

Dedico este trabalho, em especial, à pessoa que sempre me apoiou em tudo que fiz e que esteve ao meu lado, fazendo-me sentir alguém: Geraldo

AGRADECIMENTOS

À todas às pessoas que se fizeram presentes para a realização deste mestrado, que estiveram ao meu lado e que me incentivaram. Lembrar um a um é uma tarefa difícil. Por isso, de maneira geral, agradeço àqueles que tornaram esta parte de minha caminhada mais fácil e àqueles que em algum momento foram como “pedras no caminho”, mas que sem eles eu não teria crescido e me tornado quem sou hoje.

À pessoa que sempre torceu por mim, me incentivou, me deu o “ombro e colo”. Mesmo agora que já sou adulta, seu apoio foi sempre especial e incondicional: minha mãe.

À Professora Kely César Martins de Paiva, orientadora desta pesquisa, uma pessoa especial, forte e dedicada a seus alunos e orientandos. O carinho, a dedicação, o compartilhamento de ideias, o incentivo à busca pelo novo, o apoio, a presteza e a gentileza são qualidades primordiais para quem é um verdadeiro mestre. Agradeço em especial à Kely, porque, além de seu papel como orientadora, ela se envolve com nossas vidas e suas orientações vão além do cunho acadêmico.

À todos os meus professores do Mestrado que, de forma direta ou indireta, contribuíram para minha formação e para a aquisição de novos conhecimentos e novas interrogações, salutares aos alunos de mestrado.

À todos os meus colegas do Mestrado, pela amizade, companheirismo, incentivo e apoio, tenho orgulho em dizer que minha turma é especial, porque nesse caminho – mestrado – acabamos por construir parte de nosso futuro, e isso não seria possível sem cada um deles. Com especial carinho, àqueles que, além do companheirismo, conquistaram minha admiração, meu coração e minha eterna amizade: Fernando Lage, Renata Botelho e João Caetano. Também ao Waldecy Lima e à Fernanda Pertence que dividiram momentos muito marcantes e especiais.

À todas as pessoas que trabalham na Faculdade Novos Horizontes que sempre me receberam com atenção, profissionalismo e presteza, em especial à Edna e a

Adélia, secretárias da pós – graduação que participam com paciência de nossas angustias e vitórias durante todo o período do mestrado.

À minha família e “agregados”, que, mesmo sem entender muito o significado do mestrado estiveram ao meu lado e, de alguma forma, me auxiliaram nesta construção: meu avô Washington; minha tia, madrinha e professora, tia Rosana, minhas irmãs, Gabriela e Miriam, meus sobrinhos, Ana Clara, André Luiz (que trabalhou na digitação e nas planilhas de Excel), Mariana e Pedro Henrique; minha prima Karina, que, mesmo de longe me ajuda e está sempre comigo em minha jornada. Como não poderiam deixar de faltar: minha sogra, Terezinha, que é uma grande amiga; Cristina, Ivone, Neide e Lício Mário.

Por fim, a uma força maior e única que nos faz acreditar no mundo e em nós mesmos, que vai além de nossa compreensão, mas que acredito existir: Deus

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo principal descrever e analisar como se relacionam cultura organizacional, valores organizacionais e valores do trabalho em uma filial de uma multinacional europeia do setor de telecomunicações situada na cidade do Rio de Janeiro e que centraliza as atividades na América Latina, intitulada neste estudo de Multitelecons, resultado do processo de fusão entre duas organizações do mesmo setor ocorrida em 2006. O referencial teórico contemplou as seguintes temáticas: cultura, cultura organizacional e modelo de análise; valores, valores organizacionais e modelo de análise, e valores do trabalho e modelo de análise; outros elementos da cultura organizacional; e peculiaridades dos processos de fusão. A cultura organizacional foi pesquisada por meio do modelo de analítico de Ferreira *et al.* (2002), o qual se propõe a analisar a cultura organizacional por meio de seis fatores: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista, satisfação e bem-estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento, e promoção do relacionamento interpessoal, todos contemplados no IBACO, instrumento brasileiro de avaliação da cultura organizacional. Os valores organizacionais foram pesquisados mediante a utilização do modelo de análise validado por Oliveira e Tamayo (2004; 2008), utilizado em sua totalidade, tendo sido aplicado o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), composto por oito fatores: autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição e preocupação com a coletividade. Os valores do trabalho foram analisados à luz da Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT), de Porto e Tamayo (2003; 2008), instrumento composto por quatro fatores de análise: realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade. Quanto à metodologia, foi realizada uma pesquisa de campo descritiva, de natureza essencialmente quantitativa, nos moldes de um estudo de caso. Para a coleta de dados, utilizaram-se levantamento documental, questionários e a observação direta durante todo o processo de coleta de dados. Os dados coletados por meio dos questionários foram analisados com base em estatística uni e bivariada. Ressalta-se que os testes estatísticos utilizadas para a análise dos dados incluíram testes de correlação e de médias. Esta 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). Ao final, mesmo diante das limitações do estudo, diversas sugestões para pesquisas futuras foram listadas.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Valores organizacionais. Valores do trabalho.

ABSTRACT

This study aimed at describing and analyzing how they relate to organizational culture, organizational values and work values in a branch of an international company in the telecommunications industry located in Rio de Janeiro and centralizing activities in Latin America, called this Multitelecons study, result of merger of two organizations in the same sector occurred in 2006. The theoretical framework included the following themes: culture, organizational culture and model analysis, values, and organizational analysis model, and work values and model analysis, other elements of organizational culture, and peculiarities of merger. Organizational culture was assessed by the analytical model of Ferreira et al. (2002), which aims to analyze organizational culture through six factors: professionalism cooperative, competitive and individualistic professionalism, satisfaction and well-being of employees, external integration, training and reward, and promote interpersonal relationships, all seen the IBAC, Brazilian instrument for assessing organizational culture. Organizational values were investigated by using the analytical model validated by Oliveira and Tamayo (2004, 2008), used in its entirety and applied Inventory Profiles Organizational Values (IPVO), composed of eight factors: autonomy and welfare, development, domain, reputation, conformity, tradition and concern for the community. Work values were analyzed Scale Work Values (EVT), Port and Tamayo (2003, 2008), an instrument composed of four factors of analysis: achievement at work, social relations, prestige and stability. The method was to conduct a field survey descriptive, essentially quantitative, in line with a case study. To collect data, we used documentary surveys, questionnaires and direct observation during the whole process of data collection. The data collected through the questionnaires were analyzed based on univariate and bivariate. It is emphasized that the statistical tests used for data analysis included tests of correlation and mean. This research for advances in organizational studies, for treating empirically organizational culture, organizational values and work values and list them in a single search, as suggested by Porto and Tamayo (1996, 2008). In the end, even with the limitations of the study, several suggestions for future research were listed.

Keywords: Organizational culture. Organizational values. Work values.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BT – British Telecon

AT&T – American Telephone and Telegraph

PIB – Produto Interno Bruto

TFSD – Thompson Financial Securities Data

IBACO – Instituto Brasileiro de Cultura Organizacional

EVO – Escala de Valores Organizacionais

IVO – Inventário de Valores Organizacionais

IPVO – Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais

EVT – Escala de Valores Relativos ao Trabalho

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura motivacional do inventário de valores de Schwartz	37
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentuais de respondentes, por sexo	62
Gráfico 2 – Percentuais de respondentes, por faixa etária	63
Gráfico 3 – Percentuais de respondentes, por estado civil	63
Gráfico 4 – Percentuais de respondentes, por escolaridade	64
Gráfico 5 – Percentuais de respondentes, por tempo na empresa	65
Gráfico 6 – Percentuais de respondentes, por tempo no cargo	66
Gráfico 7 – Percentuais de respondentes, por nível hierárquico	67
Gráfico 8 – Percentuais de respondentes, por empresa de origem	67
Gráfico 9 – Percentuais de respondentes, por variáveis de cultura organizacional ..	68
Gráfico 10 – Percentuais de respondentes, por variável de valores organizacionais	71
Gráfico 11 – Percentuais de respondentes, por variáveis de valores relativos ao trabalho	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre as abordagens de Porto e Tamayo (2003) e Schwartz (1992)	45
Quadro 2 – tipologia dos arranjos organizacionais	49
Quadro 3 – Variáveis utilizadas na pesquisa	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação da cultura organizacional versus variáveis demográficas	76
Tabela 2 – Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação da dos valores organizacionais versus variáveis demográficas	78
Tabela 3 – Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação dos valores do trabalho versus variáveis demográficas.....	80
Tabela 4 – Resultados dos testes não paramétricos de Kruskal-Wallis para a comparação das médias da cultura organizacional versus variáveis demográficas.	82
Tabela 5 – Resultados dos testes não paramétricos de Kruskal-Wallis para a comparação dos valores organizacionais versus variáveis demográficas.	85
Tabela 6 – Resultados dos testes não paramétricos de Kruskal-Wallis para a comparação dos valores do trabalho versus variáveis demográficas.	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Cultura, valores organizacionais e valores do trabalho em uma multinacional pós-fusão	11
1.2 Problema de pesquisa.....	18
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Estrutura da dissertação	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Cultura.....	22
2.1. 1 Cultura organizacional.....	25
2.1.2 Modelo de análise da cultura organizacional	29
2.2 Valores e outros elementos da cultura organizacional.....	33
2.2.2 Valores do trabalho e modelo de análise	42
2.2.3 Outros elementos da cultura organizacional	46
3 METODOLOGIA	54
3.1 Caracterização da pesquisa	54
3.2 Unidades de análise e observação	56
3.3 Técnicas de coleta de dados	57
3.4 Técnicas de análise de dados.....	58
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 Dados demográficos e funcionais	61
4.2. Sobre a cultura organizacional na Multitelecons	68
4.3. Sobre os valores organizacionais na Multitelecons.....	70
4.4. Sobre os valores no trabalho na Multitelecons	73
4.5 Estudo das correlações e cruzamento dos dados	75
4.5.1 Cultura organizacional <i>versus</i> variáveis demográficas.....	76
4.5.2 Valores organizacionais <i>versus</i> variáveis demográficas	77
4.5.3 Valores do trabalho <i>versus</i> variáveis demográficas	79
4.6 Estudo das médias.....	81
4.6.1 Médias de cultura organizacional <i>versus</i> dados demográficos	81
4.6.2 Médias de valores organizacionais <i>versus</i> dados demográficos	85
4.6.3 Médias de valores do trabalho <i>versus</i> dados demográficos	88
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICES	105
Apêndice A – Questionário.....	105

1 INTRODUÇÃO

1.1 Cultura, valores organizacionais e valores do trabalho em uma multinacional pós-fusão

Esta dissertação de mestrado tem como temáticas centrais a cultura organizacional, os valores organizacionais e os valores do trabalho, com respaldo na avaliação da cultura organizacional, por meio dos valores e das práticas que a caracterizam, mediante a percepção de seus membros (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Os valores organizacionais são pesquisados com base na percepção dos trabalhadores, visto que eles possuem uma visão dos valores da organização em que estão inseridos ou alusões indiretas destes valores, sendo influenciados em seus comportamentos (SEGO *et al.*, 1997; TAMAYO; GONDIM, 1996; TAMAYO, 2008). Os valores do trabalho relacionam os fatores importantes para os trabalhadores no ambiente de trabalho, possibilitando aos gestores a identificar as metas importantes para seus empregados (TAMAYO, 2008).

O setor de telecomunicações no mundo, até a década de 1970, configurava-se como monopólios naturais, públicos ou privados de tecnologia analógica. No final da década de 1960, observou-se o início do processo de reestruturação deste setor devido ao desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, por meio da digitalização das redes, culminando na quebra dos monopólios do setor nas décadas seguintes. Desde esse período, apontava-se para uma tendência de convergência tecnológica. Tal período caracterizou-se por fenômenos socioeconômicos relacionados ao processo de internacionalização da economia mundial (CASTELLS, 1999; DUPAS, 2001; ROSSETI, 2001; SANTOS, SILVA; 2006).

A exploração das telecomunicações nos Estados Unidos até a década de 1980 era monopolizada pela *American Telephone and Telegraph* (AT&T), uma empresa privada. Em 1968, foi protocolizada uma ação judicial exigindo a quebra do monopólio das telecomunicações nos Estados Unidos. O processo seguiu-se até

1984, quando uma decisão judicial histórica fragmentou o monopólio da AT&T (DANTAS, 2002).

Neste mesmo período, iniciou-se o processo de desregulamentação econômica nos Estados Unidos e na Inglaterra (SANTOS, SILVA, 2006). Este fato desencadeou processos similares em direção à desmonopolização, privatização e liberalização do setor. Em 1984, na Inglaterra, durante o governo Thatcher¹, foram vendidas 50,2% das ações da British Telecom (BT), a primeira estatal britânica a ser privatizada, mesmo diante de grande resistência do Partido Trabalhista e dos sindicatos (LARANGEIRAS, 1998). Na sequência, os demais países industrializados, cada um com sua particularidade, promoveram mudanças no setor em decorrência da nova configuração internacional que assumiam as telecomunicações (SANTOS, SILVA, 2006).

Devido ao processo de fragmentação do monopólio americano e à posterior profusão em direção à abertura, ou à reestruturação do mercado referente ao setor de telecomunicações no interior dos países, o setor experimentou uma nova orientação econômica, voltada para a concorrência internacional e a massificação dos meios de telecomunicação (SANTOS, SILVA, 2006).

Diante das definições assumidas pelo o setor de telecomunicações a partir desde este período, podem-se destacar duas tendências predominantes. A primeira, adotada pelos países do capitalismo central, caracterizada pela abertura de seus monopólios privados ou públicos à concorrência privada, com fortes regulamentações de proteção de capitais nacionais, investimentos significativos nos segmentos de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias. A segunda, adotada por países periféricos do sistema capitalista, como grande parte da América Latina, a exemplo do México, Venezuela e Argentina, que se comprometeram com a fragmentação dos monopólios e a abertura total do setor aos capitais privados, nacionais e estrangeiros. Houve casos, como o do Brasil, de reversão das políticas de incentivos em pesquisa e desenvolvimento (SANTOS, SILVA, 2006).

¹ **Margareth Thatcher** foi a primeira mulher a chegar ao governo na Grã-Bretanha e bateu o recorde no poder ao permanecer por 11 anos no comando. Disponível em <http://www.margareththatcher.org/essential/biography.asp> acesso em dez. 2009.

O interessante dessas experiências é que, se é verdade que existe uma convergência entre elas – o propósito de reestruturar o setor de telecomunicações em busca de vantagens competitivas em nível internacional – também é verdade que as formas pelas quais buscam atingir tal fim, variam bastante. Desde a experiência norte-americana em que a desregulamentação atinge um monopólio privado, passando pela experiência europeia – o caso britânico, que passa de um monopólio público para um quase-monopólio privado – argentino cuja privatização resultou de um longo processo, que perdurou por cerca de uma década, enfrentando forte oposição política, sendo finalmente alcançada em 1989, pelo governo Menem, cujo Partido liderara a oposição anterior ao caso chileno, que adotou em 1994, talvez a liberalização mais completa do mercado, em termos mundiais (LARANGEIRAS, 1998, p. 4-5).

As transformações ocorridas no setor de telecomunicações relacionam-se a quatro grandes tendências: a) difusão acelerada das tecnologias de informação e comunicação; b) utilização das telecomunicações como vantagem competitiva; c) revisão das estratégias empresariais dos atuais operadores e dos novos negócios: globalização e aliança; e d) revisão radical do modo de regulamentação das telecomunicações (instituição da concorrência, da privatização total ou parcial e do órgão regulador) (WOHLERS, 1999; CASTELLS, 1999).

As organizações buscam as estratégias cooperativas como forma de se tornarem competitivas no mercado global do século XXI (CASTELLS, 1999; HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008). O conceito de estratégia apoia-se na argumentação de que esta é formada por um conjunto coordenado de compromissos e ações visando explorar as competências essenciais para o alcance de vantagens competitivas no mercado, em relação aos concorrentes (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Observa-se a tendência das organizações em modificar suas estruturas organizacionais, principalmente a partir do final da década de 1970, período marcado pela crise do fordismo, incluindo-se as do setor de telecomunicações, inicialmente por meio dos crescentes processos de privatizações ocorridos no setor, seguidos pelas fusões, aquisições, *joint-ventures*, parcerias e alianças estratégicas, como forma de adaptação ao mercado globalizado. Tal tendência permanece ocorrendo na atualidade, em um número crescente (CASTELLS, 1999; DUPAS, 2001; FREITAS, 2007).

Há a necessidade de transformação dos modelos organizacionais para sua adaptação às necessidades de um mercado globalizado, que se apresenta como

sendo suscetível a rápidas transformações, visando à sobrevivência das organizações (CASTELLS, 1999).

Os motivadores externos que sustentam a decisão organizacional no sentido de buscar alianças estratégicas, alianças cooperativas, fusões, aquisições e *joint-ventures* são diversos, como: contexto da concorrência internacional, busca de benefícios, crescimento e melhoria da concorrência em um ambiente de incertezas (SETH, 1990).

O processo de fusões e aquisições verificado a partir dos anos 1990 tem um caráter distinto do observado nas décadas precedentes, em função da sua intensidade, da magnitude dos valores e dos setores envolvidos. Enquanto em 1999 essas operações atingiram o equivalente a 25% do PIB norte-americano, nos anos 1970 o percentual não chegava a 5%. Nos anos de 1990, tais processos se concentravam nos setores intensivos em informação, comunicação e serviços financeiros, enquanto nos anos 1970 se realizavam, principalmente, entre empresas dos setores automotivo, química básica e petróleo, conforme dados da Thompson Financial Securities Data – TFSD (TFSD, 2000; Rangel, 2000).

No ano de 1999, cerca de 20% do total mundial de fusões e aquisições (bem como do total do fluxo de comércio internacional e de investimentos estrangeiros diretos) realizou-se entre empresas de telecomunicações e indústrias convergentes (entretenimento, televisões a cabo e informática). Das 10 maiores fusões realizadas em 1999 no mundo, 50% envolveram empresas do setor de telecomunicações (RANGEL, 2000; TFSD, 2000).

As fusões horizontais caracterizam-se pela junção de organizações que atuam na mesma linha de negócios, como se observa na Multitelecons, empresa escolhida como foco desta pesquisa. Já as fusões verticais envolvem organizações em etapas diferentes de determinado processo de produção (DORES, 2000; HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

As fusões no setor de telecomunicações, sejam estas verticais ou horizontais, são motivadas por diferentes objetivos organizacionais, sendo os principais:

- a) a expansão da área geográfica de atuação;
- b) acesso a redes complementares;
- c) aquisição de redes já implantadas em locais estratégicos;
- d) obtenção de poder dominante;
- e) acesso a novos serviços ou mercados em crescimento;
- f) viabilização de novos mercados para os equipamentos do grupo.

(BARROS, 2001)

Em 2006, ano em que ocorreu a fusão da Multitelecons, as dez mais importantes fusões ocorreram entre as organizações tiveram por objetivo a expansão de mercado. Esta prática tem se difundido visando ao aumento da competitividade, à eliminação de concorrentes do mesmo setor e à redução dos custos (TFSD, 2007; ROSSETTI, 2001; HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Os impactos decorrentes dos novos modelos organizacionais impõem modificações tanto na natureza da organização quanto nos valores organizacionais e a relação entre capital e trabalho implica novas percepções aos trabalhadores quanto ao valor do trabalho (PORTO, TAMAYO, 1996; TAMAYO, 2008).

Neste contexto, os valores organizacionais e os valores do trabalho são elementos que podem subsidiar os estudos relativos à da cultura organizacional, os quais exprimem a filosofia organizacional e visam orientar o comportamento das pessoas nas organizações (PORTO, TAMAYO, 1996; FREITAS, 2007; TAMAYO, 2008).

A cultura organizacional pode ser aprendida, expressa e desenvolvida por um grupo ao lidar com problemas, na busca de adaptação externa e de integração interna, tornando-os válidos e aceitos. A cultura organizacional é expressa em três níveis. O primeiro diz respeito aos artefatos visíveis que compreendem os padrões de comportamento, mitos, heróis, histórias, rituais, cerimônias, normas e políticas. O segundo compreende os valores conscientes e compartilhados pelos grupos que norteiam o comportamento das pessoas. O terceiro é compõe-se dos pressupostos básicos compartilhados, que estão presentes nos valores e que são as certezas tácitas (SCHEIN, 1985, FREITAS, 2007).

Os valores organizacionais caracterizam-se como elementos intermediários em profundidade e acessibilidade da cultura organizacional. Permeiam a relação entre os artefatos e os pressupostos básicos, entre o que está evidente da cultura organizacional e o que não se percebe. Os elementos expostos da cultura organizacional são expressos por meio dos artefatos, visíveis. Os elementos em maior profundidade representam os pressupostos básicos, aqueles de difícil análise. Já os valores organizacionais permitem que as estratégias e escolhas organizacionais sejam percebidas e analisadas (SCHEIN, 1985; FLEURY, 1996; FREITAS, 2007).

A cultura organizacional também pode ser interpretada como um fenômeno parcialmente compartilhado coletivamente pelas pessoas que vivem ou viveram em um mesmo ambiente social. Segundo Morgan (2006), os hábitos adquiridos e praticados pelo homem, por meio da cultura, expressam um complexo de conhecimentos, crenças, morais, costumes, leis, práticas e hábitos. Estes hábitos e práticas levam um grupo em direção a um consenso e a uma dinâmica de padronização. “A cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra” (HOFSTEDE *et al.*; 1997, p. 210). Ela é representada também por camadas, sendo que nas camadas externas a cultura é exposta por meio dos símbolos, heróis e rituais. Já no cerne da cebola, encontram-se os valores desta representação (HOFSTEDE *et al.*, 1997).

Os valores organizacionais permeiam todos os elementos da cultura organizacional, justificando a opção desta dissertação em correlacionar valores organizacionais e valores do trabalho à cultura organizacional. Os valores organizacionais, aliados aos valores do trabalho visam traçar um perfil da cultura organizacional (TAMAYO, 1996; FREITAS, 2007).

O cenário internacional em período da pós-modernidade, de um mundo de economia global, segundo Castells (1999), demonstra que as contínuas reestruturações, parcerias, consórcios internacionais, fusões e aquisições, *joint-ventures* e alianças estratégicas, consórcios ou outras formas de sinergia entre organizações anteriormente concorrentes revalorizam os estudos relativos à cultura

organizacional, que assumiram maior complexidade devido ao ambiente de incertezas e à necessidade de reordenar os valores organizacionais, impactando diretamente os valores do trabalho, devido à necessidade de readaptação dos trabalhadores envolvidos nestes processos (FREITAS, 2007).

Nesta dissertação, foi realizado um estudo de caso em uma organização multinacional europeia do setor de telecomunicações, resultado da fusão de duas empresas da mesma área de atuação, realizada em 2006 e efetivada em 2007. O processo de fusão implicou na união de ambas as empresas com participação de 50% de cada uma delas, e tendo como resultado uma nova organização. Ambas atuavam em diversificadas frentes do setor, presentes em todos os continentes. A matriz localiza-se em um dos países sede da fusão e contém um número inferior de empregados em relação à outra empresa. Uma das empresas possui mais de 40 anos de existência no Brasil. A empresa “mãe” da qual esta originou-se existe há cerca de 90 anos, atuando em diversos setores do mercado, não sendo exclusiva da área de telecomunicação. A empresa tinha forte atuação em diversas áreas da telecomunicação, mas para a expansão, foi desmembrada, e suas partes foram posteriormente fundidas ou vendidas para outras organizações de origens variadas. A outra empresa no período da fusão tinha cerca de 15 anos de existência no setor de telecomunicações, iniciando suas atividades em diversos nichos deste mercado. No Brasil, o processo de expansão internacional da empresa iniciou-se em 2000, tratando-se de uma empresa “jovem”, mesmo em sua formação inicial, mas com rápida expansão, crescimento e prosperidade no setor.

Segundo Barros (2001), o controle administrativo em um processo de fusão ocorre de duas formas: número de empregados ou prosperidade, o que parece se aplicar ao caso. A pesquisa ocorreu no escritório principal da América Latina, localizado na cidade do Rio de Janeiro. Objetivando a preservação da imagem da organização e de seus empregados e considerando a viabilidade de realização da pesquisa, optou-se pela utilização de um nome fantasia: Multitelecons.

A Multitelecons, em 2007, apresentava em seu quadro de empregados uma diversidade representativa monitorada em relação a idade, gênero e nacionalidade: 59% do corpo gerencial têm idade entre 40 e 49 anos; 17% dos empregados são

mulheres; e, quanto à nacionalidade, 85% dos gerentes são europeus, 7,5% são do Oriente Médio, África ou Pacífico Asiático e 7,6% são da América do Norte ou América Latina. Considerou-se o número total de 58.500 empregados no ano de 2007, segundo fonte da empresa.

As fusões ocorrem com o objetivo de ampliação da empresa, ampliação de mercados, aprendizagem de novas tecnologias e ganhos no mercado econômico, isso além da necessidade de sobrevivência da própria organização (BARROS, 2001). Tem-se observado no mercado, que a redução de pessoal nos processos de fusão é uma prática comum e isso normalmente impulsiona o ganho de capital e a valorização das ações da nova empresa. Este processo de fusão previa um programa de cortes de pessoal até o final de 2009 que incluía cerca de nove mil empregados, promovido de modo a impulsionar a margem de lucro operacional para 10% até o fim daquele ano, segundo informações da própria empresa. Este tipo de prática é comum nos processos de fusão. Observa-se que na Multitelecons em haviam 60,2 mil empregados diretos até o fim de setembro de 2008, distribuídos nas diversas unidades. No escritório do Rio de Janeiro, há 67 empregados diretos, os quais se constituem nos sujeitos desta pesquisa.

A Multitelecons apresenta-se como um reflexo do que vem ocorrendo no setor de telecomunicações, tanto no Brasil como no mundo.

1.2 Problema de pesquisa

Processos de fusão resultam de uma mudança na estrutura organizacional, impactando desde os processos de trabalho, quanto a troca de grupo gestor, dirigentes e empregados, observa-se que um dos resultados acarretado por este processo é a mudança na estrutura de valores, por não representarem a figura e os valores dos fundadores ou dos dirigentes de uma organização que anteriormente sustentavam e referenciavam os comportamentos. Essas novas configurações, por sua vez, pode impactar diretamente nas estruturas organizacionais, inclusive em seus valores por imporem esquemas interpretativos e refletir-se nos sistemas

internos e de trabalho, isso além das novas exigências deste novo modelo. O compartilhamento de valores arraigados aos modelos anteriores ao processo de fusão deixam de mapear e guiar os comportamentos dos indivíduos e dos grupos (SCHEIN, 1985; GAGLIARDI, 1986; MACHADO-DA-SILVA, FONSECA, 1993; HOFSTEDE *et al.*, 1997; BARROS, 2001; FREITAS, 2007).

Tendo em vista o exposto nesta Introdução, a questão norteadora da pesquisa proposta pode ser colocada da seguinte forma:

Como se configuram cultura organizacional, valores organizacionais e valores do trabalho em uma filial de uma multinacional após um processo de fusão, na percepção de seus empregados?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

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, localizado na cidade do Rio de Janeiro.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Descrever e analisar a percepção dos empregados quanto à cultura organizacional na multinacional do setor de telecomunicações submetida ao processo de fusão, conforme a escala de Ferreira *et al.* (2002);

- b) Descrever e analisar a percepção dos empregados quanto aos valores organizacionais na Multitelecons, a conforme escala de Oliveira e Tamayo (2004);
- c) Descrever e analisar a percepção dos empregados quanto aos valores no trabalho na multinacional, conforme a escala de Porto e Tamayo (2003);
- d) Descrever e analisar as relações entre os construtos abordados nos objetivos anteriores, e entre estes e os dados demográficos e funcionais dos respondentes.

Segundo Porto e Tamayo (1996; 2008), há um número reduzido de pesquisas de caráter empírico que relacionem uma ou duas das temáticas contempladas por esta pesquisa. Portanto correlacionar: cultura organizacional, valores organizacionais e valores do trabalho, pode contribuir com os estudos acadêmicos em administração, justificando este estudo.

Paz e Neiva (2008) afirmam que os estudos acadêmicos devem considerar a estrutura organizacional, sendo que esta é um espelho da cultura organizacional que reflete as idéias, arquétipos e valores organizacionais e de seus membros, ou seja, os valores do trabalho. Portanto, as mudanças nos arranjos estruturais de uma organização, como nos processos de fusão, apontam para necessidade de promover estudos organizacionais destas temáticas correlacionadas.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam o tema de pesquisa, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo descreve-se o referencial teórico, que aborda as seguintes temáticas: cultura, cultura organizacional, modelo de análise da cultura organizacional, valores organizacionais e modelo de análise, valores do trabalho e modelo de análise, outros elementos da cultura organizacional e peculiaridades dos processos de fusão. No terceiro capítulo desenvolve-se a metodologia utilizada, compreendendo as opções metodológicas, as técnicas de coleta de dados e a

técnica de análise de dados. No quarto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No quinto capítulo, formulam-se as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico contempla as seguintes temáticas: cultura, cultura organizacional e modelo de análise; valores, valores organizacionais e modelo de análise; valores do trabalho e modelo de análise; outros elementos da cultura organizacional; e peculiaridades dos processos de fusão.

2.1 Cultura

Os estudos antropológicos de cultura antecedem os estudos de cultura organizacional. Aktouf (1994) defende a necessidade de esclarecer o que vem a ser cultura, pois esta replica-se no universo corporativo. Segue-se esta linha neste estudo.

A definição pioneira do antropólogo britânico Edward B. Tylor, em 1871², citado por DIAS, 2003, p.15 estabelecia que “cultura é todo aquele complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”

A palavra *cultura* deriva metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento espelhado nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais da vida cotidiana (MORGAN, 2006).

A cultura seria “o complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, morais, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.” Esse conceito é necessário e muito utilizado porque atende a várias necessidades e a vários interesses da sociedade. A cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, ajuda a levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização (MORGAN, 2006, p.115-116)

² Edward Burnett Tylor foi considerado o pai do conceito moderno de cultura, sua principal obra é *Primitive Culture* (1871). Fonte: Dicionário Wikipédia. Disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Edward_Burnett_Tylor. acesso em dez. 2008.

Os estudos de antropologia apresentam a perspectiva de cultura que estrutura as bases para os estudos de cultura organizacional. Um dos conceitos de maior difusão é o de Lévi-Strauss (2008), que apresenta a concepção de antropologia estrutural como um método de tentar entender a história de sociedades, que, aparentemente, não apresentam níveis mínimos de estruturação. A cultura é apresentada como sistemas estruturais e simbólicos, representados por meio da linguagem, das regras matrimoniais, das regras cerimoniais, das estruturas das formaturas, das expressões artísticas, das relações econômicas e das expressões religiosas e ciências. Os princípios da mente que geram estes sistemas seriam a principal preocupação da antropologia (LÉVI-STRAUSS, 2008; FREITAS, 2007).

A antropologia estrutural apresenta o homem como um ser não finalizado, em construção e dependente da cultura, que o complementa, por meio do processo conduzido pelos agentes culturais. Os sistemas estruturais, sob este prisma seriam os socializadores, institucionalizadores e mantenedores da ordem social. No conceito pertinente à cultura estrutural, o homem é entendido a partir da sua relação com a cultura. O homem é um ser cultural (LÉVI-STRAUSS, 2008).

Nessa perspectiva, o conceito de cultura caracteriza-se por três perspectivas: a cultura não é inata, e sim aprendida; há uma inter-relação entre cada um dos aspectos particulares apresentados; e a cultura é compartilhada, determinando os limites dos distintos grupos em uma sociedade, caracterizando, desta forma, os costumes de um povo e justificando, ainda, esta concepção de cultura aplicada às organizações (HALL, 1978).

A cultura, portanto, é concebida como o arcabouço de valores e pressupostos básicos, sendo estes expressos por meio de elementos simbólicos, que possuem a capacidade de ordenar e imputar significações e de construir a identidade organizacional, agindo tanto como elemento de comunicação e consenso, e ocultando as relações de dominação existentes em uma sociedade ou em uma organização (FLEURY, 1996).

O conceito antropológico predominante de cultura é apresentado como o espaço de intervenção e de escolha. Sob este prisma, cultura implica uma interdependência

entre diversos aspectos, como história, condições de vida, estrutura social e experiências subjetivas das pessoas. Cultura é, ainda, um complexo coletivo recheado de representações mentais que ligam o material ao imaterial, ao imaginário, sendo a articulação entre a vida concreta e representativa (AKTOUF, 1994).

No espaço de representação criado pelas sociedades, por meio dos elementos que sustentam e mantêm a cultura estão os mitos e os símbolos, que são como uma linguagem universal que está ligada à origem da sociedade. Nos mitos e nos símbolos de uma sociedade está o centro do processo de construção dos sistemas de representação, gerando as crenças, ritos, valores, costumes, hábitos, veneração ou medo, alimentando as ações dos seres humanos e da sociedade. Neste espaço estão às interações sociais que se expressam nos tipos de poder e dominação representativos de uma sociedade e que se materializam nas relações interorganizacionais, sendo sustentados e mantidos pelos mitos organizacionais e seus símbolos (AKTOUF, 1994).

A concepção de cultura como um processo de aprendizagem contínua, assimilada por meio do processo de socialização, de uma programação mental que designa o comportamento e as prováveis reações individuais como compatíveis com as reações compartilhadas pela maioria, tal como apresentada por Hofstede *et al.* (1997), coaduna com o conceito de Lévi-Strauss (2008), que apresenta a cultura estrutural, sendo o homem entendido por meio de sua relação com a cultura.

Um dos estudos clássicos relativos à cultura organizacional apresenta as fontes de programação mental de um indivíduo, que residem no ambiente social no qual ele está inserido e vivencia suas experiências. A programação inicia-se no período da infância, junto com a família e a escola, e continua na fase adulta, no ambiente de trabalho, no ambiente comunitário e social, sendo uma aprendizagem contínua. O comportamento humano é parcialmente determinado por sua programação mental, cabendo o espaço para o criativo, o inesperado, o inusitado e a aprendizagem (AKTOUF, 1994; HOFSTEDE *et al.*, 1997).

A cultura é sempre um fenômeno coletivo, por ser compartilhada por pessoas de um

mesmo ambiente social, distinguindo os membros de uma organização da outra e de um grupo de outro grupo (HOFSTEDE *et al.*, 1997). Hofstede *et al.* (1997) apresentam três níveis de programação mental humana no que tange à cultura: o da natureza humana, universal e herdado; o da cultura coletiva, que é aprendida; e o da personalidade, que é individual, tanto herdada como aprendida.

A cultura, portanto, é passível de modificações, é dinâmica e sofre a influência das pessoas, em função de como estas vivem e das modificações ocorridas com os inúmeros indivíduos que a compõe. A natureza humana representa o que todos os seres humanos têm em comum. Constitui-se na capacidade humana de sentir medo, raiva, observando o meio para então falar sobre isso aos outros, pertencentes ao mesmo nível de programação mental. Já a personalidade individual fundamenta-se nos traços herdados por meio de um código genético único e em parte adquirido por meio da cultura que é aprendida nos processos de socialização, principalmente na infância, sendo que esta aquisição advém da cultura e das experiências pessoais, incluindo-se a inserção do homem no mercado de trabalho e nas organizações.

2.1. 1 Cultura organizacional

Os estudos organizacionais refletem modificações ocorridas na estrutura das organizações no final da década de 1970 e início da década de 1980. Alguns estudos anteriores já apresentaram indiretamente a cultura como uma variável importante nas organizações, como na década de 1930 na Escola de Relações Humanas com Chester Barnard (1938) e Follet (1964), citados por Aktouf (1994). Cada um, à sua maneira específica e diferenciada, percebia a figura dos dirigentes como depositários dos valores, orientações e expectativas da organização, além de expressarem sua personalidade, tornando-se exemplos a serem seguidos e conferindo à instituição uma ideologia em particular que as diferenciavam das demais (AKTOUF, 1994).

Os estudos organizacionais utilizam-se do termo *cultura organizacional* após sua

inserção por Handy (1976), seguido por Pettigrew (1992), com a utilização das expressões *cultura corporativa* e *cultura organizacional* no ano de 1979. Os estudos relativos à temática obtiveram destaque na década de 1980 devido à necessidade de ampliar os mercados, de promover a internacionalização de empresas e o sucesso das empresas japonesas, de divulgar os métodos japoneses e de comparar as organizações com a cultura nacional dos países, dentre outros fatores, em razão da queda na produção das indústrias norte-americanas e do crescimento das indústrias japonesas (GREGORY, 1983; SMIRCICH, 1983; WILKINS; OUCHI, 1983; SCHEIN, 1985; HOFSTEDE *et al*, 1997), tornando tal período fértil para estudos no campo da Administração: constituindo-se, como um campo de estudos e de geração de conhecimentos no campo da administração (FREITAS, 2007).

A divergência acadêmica quanto aos estudos da cultura organizacional aponta para a dificuldade de análise, pois não há consenso quanto ao conceito em si. Os estudos da temática normalmente são marcados por pesquisas de cunho qualitativo, limitando-se às descrições das culturas. Há um número inferior de pesquisas quantitativas que possibilitariam generalizações teóricas (MARTIN, FROST, 2001). A tendência aos estudos de caráter qualitativo da cultura organizacional ocorreu devido ao fato de a crítica às pesquisas organizacionais enfatizarem a ciência quantitativa. A opção pelo uso do método qualitativo deu-se em razão da crença de que este tipo de metodologia ampliaria os tipos de fenômenos organizacionais estudados (MARTIN, FROST, 2001).

Em um primeiro momento, os estudos sobre esta temática possuíam uma visão integrativa da cultura organizacional, consistindo no compartilhamento na uniformidade e no consenso organizacional por parte de seus membros (PETTIGREW, 1992; SCHEIN, 1985; MARTIN, FROST, 2001):

[...] estudos ousados, desafios empiricamente bem apoiados na hipótese integracionista de que a cultura organizacional poderia ser um monopólio utilitário composto de valores claros e interpretações percebidas, estabelecida e compartilhadas por todos os empregados, num consenso que envolveria a toda a organização (MARTIN, FROST, 2001, p. 226).

A visão integrativa da cultura organizacional pouco considera os conflitos, a ambiguidade e as subculturas que coexistem em um mesmo espaço organizacional.

A crítica à visão integradora argumentava que os estudos da cultura organizacional poderiam ampliar a interdisciplinalidade dos estudos, aumentando o número de questões e métodos considerados como válidos. A pesquisa etnográfica, como proposta metodológica, e os estudos de caso qualitativos seriam avaliados por suas percepções e detalhes, adquirindo espaço metodológico nos estudos organizacionais (MARTIN, FROST, 2001).

A linha de estudos de diferenciação da cultura organizacional apoiou-se na ambigüidade existente nas organizações. Há subculturas coexistindo em um mesmo espaço organizacional. Portanto, não há uma única visão compartilhada. As subculturas permeiam a cultura organizacional dominante (MARTIN, FROST, 2001).

Há, ainda, outra perspectiva de análise crítica, a que inclui tanto estudos integradores como estudos de diferenciação, denominada “perspectiva da fragmentação”. Esta linha de análise apoia-se na ausência de consistência e de consenso e na ambigüidade quanto à questão da cultura (MARTIN, FROST, 2001).

As relações entre as manifestações da cultura não são e nem muito consistentes, nem muito inconscientes. Pelo contrário, são complexas e contêm muitos elementos de contradição e confusão. Assim o consenso não poderia abranger toda a organização e nem seria específico de determinada subcultura. (MARTIN, FROST, 2001, p. 234).

Apesar das críticas, esta linha de estudos oferece alternativas para o caráter transformador e dinâmico das organizações, do mercado e do ambiente em termos de análise com foco na cultura organizacional (MARTIN, FROST, 2001). Ressalte-se que qualquer estudo relativo à temática evidencia aspectos compatíveis com a perspectiva integradora, com a perspectiva de diferenciação ou com a de fragmentação (MARTIN, FROST, 2001).

Os estudos culturais nas organizações evoluíram na década de 1990, ganhando ênfase na mudança cultural, devido aos processos de reestruturação, tornando obsoletos os modelos de gestão vigente, tanto nas organizações privadas como nas novas organizações, derivadas dos processos de privatização ocorridos em todo o mundo, inclusive no setor de telecomunicações (FREITAS, 2007).

De outro lado, pode-se apreender a cultura organizacional a partir de quatro perspectivas, conforme alinha Aktouf (1994):

- Cultura dominada por rupturas e identidades divididas – normalmente encontra-se presente em organizações de estrutura hierarquizada, em que há uma contradição entre discurso e prática. Existem sinais de divergência na vestimenta e nos privilégios diferenciados. O clima dominante é de ruptura e de hostilidade entre dirigentes e dirigidos. Neste caso, identifica-se que a cultura organizacional pouco se diferencia de uma cultura arcaica, em que o poder está nas mãos de quem tem a autoridade legitimada pelo cargo. Está evidente neste exemplo a pouca preocupação com o gerenciamento da cultura organizacional para a obtenção de resultados efetivos;
- Cultura em formação ou em mudança – há o culto ao passado e certa nostalgia do que se foi, caracterizada e generalizada pela transformação dolorosa da imagem coletiva, da imagem dos mitos e heróis do passado está presente, e não há uma aceitação para a novas perspectivas organizacionais;
- Cultura imposta e identidade por oposição – há uma cultura artificial e imposta na tentativa de atribuir um caráter de coletividade; há uma identidade dissimulada porque é criada ou fabricada; há uma política de credos e valores disseminados pela organização e praticados por todos, desde os dirigentes aos dirigidos; há a tentativa de facilidade na criação de vínculos informais, por meio de festas e locais para descanso. Neste exemplo, Aktouf (1994) discorre sobre a tentativa dos dirigentes de fabricar uma cultura que não é internalizada pelos dirigidos, que, acabam por não compactuar com a cultura “vendida”. O autor apresenta este tipo de cultura como um dos perigos do modismo do termo, pois há um “verniz cultural”, uma contradição entre o que é dito e o que é praticado;
- Visão comum e compartilhada – há uma cultura de convergência, com base em uma visão coletiva e compartilhada pelos membros da organização; há poucos níveis hierárquicos; há certo grau de liberdade no pensar e agir, nas decisões; há uma forte ligação com os mitos, símbolos

e crenças do passado partilhados no presente. Não há neste caso uma vontade deliberada de utilização da cultura como instrumento de gestão.

A cultura organizacional existe em função do compartilhamento e do processo de construção de uma realidade organizacional que permite às pessoas que compõem à organização compreender e enxergar os eventos, ações, expressões, objetivos e situações de um modo particular e único, segundo Morgan (1996), sob o prisma da cultura organizacional na qual estão inseridas. As organizações, portanto, são realidades socialmente construídas, de forma compartilhada.

[...] a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função semelhantemente interpretativa...atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham...uma visão com base em representações enfatiza que são artefatos culturais que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização (MORGAN, 1996, p. 136).

Assim, a sociedade é permeada por valores tidos como básicos à convivência humana. Todo indivíduo que compartilha esses valores possui sua própria maneira de tentar conviver nesta mesma sociedade em harmonia. Existem valores que são ensinados ainda no berço. No geral, são carregados por toda a vida das pessoas. As organizações também possuem fundamentos básicos que impulsionam seus negócios, ou seja, seus próprios valores (HOFSTEDE *et al.*, 1997).

2.1.2 Modelo de análise da cultura organizacional

O modelo de análise utilizado fundamenta-se nos estudos clássicos da temática expostos por Schein (1985) e Hofstede *et al.* (1997). Schein (1985) salienta que a cultura organizacional resulta da dinâmica de determinada organização. Hofstede *et al.* (1997) consideram que a cultura organizacional resulta da dinâmica cultural maior da sociedade na qual as organizações se inserem. Segundo Schein (1985), a cultura de organizacional é percebida por meio da busca de uma adaptação externa e integração interna. Sendo a cultura organizacional o resultado do que Schein (1985) denomina como pressupostos básicos que um grupo inventou ou criou,

desvelou ou mesmo desenvolveu pro meio de práticas para lidar com os problemas e direcionar as ações voltadas para a sua resolução, a imitação da forma de lidar com estes problemas ou soluções resulta na cultura organizacional.

O conceito de cultura elaborado por Schein (1985) apresenta-se como dinâmico, indicando que a cultura pode ser aprendida. Designa-se por conjunto de crenças e pressupostos básicos compartilhados pelos membros de uma organização e mostra-se eficaz na resolução de problemas de adaptação externa e de integração interna. A cultura organizacional apresenta-se em três níveis: artefatos, valores e os pressupostos básicos (SCHEIN, 1985; 2007).

No primeiro nível da cultura estão os artefatos. Estes são facilmente percebidos por meio dos rituais, símbolos e estruturas, e dos processos organizacionais visíveis, sendo perceptíveis no encontro entre culturas diferentes. Aparentes e superficiais, os artefatos apresentam-se como sendo de fácil localização e de difícil interpretação. Caracterizam-se como o que é inicialmente tangível, como a linguagem, a arquitetura, a forma de vestir-se (SCHEIN, 1985; 2007).

No segundo nível da cultura apresentam-se os valores que constituem as justificativas utilizadas para predizer os atos dos membros da organização. Expressam-se na filosofia, nas normas e nas regras de comportamento compartilhadas pelos membros das organizações. Normalmente, são validados externa e internamente. Os valores compartilhados e referidos gradualmente tornam-se os “corretos”, em decorrência de experiências que se apresentaram como positivas para os grupos, as quais ganham estabilidade, em parte, pelo fato de fornecerem significados, estrutura e previsibilidade aos membros do grupo. Os valores traduzem-se em estratégias, metas e filosofias (SCHEIN, 1985; 2007).

No terceiro nível encontram-se os pressupostos básicos, expressos nas crenças, nos sentimentos inquestionáveis e nas percepções, normalmente inconscientes. Traduzem-se por suposições básicas subjacentes, em que as crenças, as percepções e os sentimentos são inconscientes e enraizados. Este nível é de difícil interpretação e análise devido à sua profundidade, e constitui-se como certezas tácitas compartilhadas (SCHEIN, 1985; 2007).

As definições de Schein (1985) são consideradas, de certo modo, restritas, por não contemplarem o contexto global no qual o grupo ou a organização estão inseridos. O conceito concebido por Hofstede *et al.* (1997) é mais abrangente nesta perspectiva, visto que considera aspectos da sociedade em que a organização está inserida, padrões coletivos de comportamentos e aspectos específicos de diferentes culturas. “Todo o ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (HOFSTEDE *et al.*, 1997, p. 27). O estudo de Hofstede *et al.* (1997) é emblemático neste sentido. O autor desenvolveu uma pesquisa comparativa sobre alguns aspectos considerados primordiais para o entendimento das determinantes da formação dos traços culturais em uma mesma organização presente em diversos países. Adotou este sistema para comparar os valores e práticas de 20 diferentes unidades organizacionais, nas quais se verificaram diferenças significativas na maioria das práticas, mas pouco se diferenciavam-se quanto aos valores que tipificavam sua cultura organizacional. A análise deu-se por meio de um modelo de questionário objetivava identificar os valores e as práticas caracterizadoras de uma cultura organizacional, dimensionando três dimensões subjacentes aos valores: necessidade de segurança, centralidade do trabalho e necessidade de autoridade (HOFSTEDE *et al.*, 1997; BARROS, 2003; FREITAS, 2007).

Em relação às organizações, o estudo levantou seis dimensões subjacentes às práticas organizacionais, variáveis diferenciadoras: 1ª) considerava a orientação para o processo ou para resultados; 2ª) a orientação para o trabalhador ou para o trabalho; 3ª) se a organização era percebida como profissional ou paternalista; 4ª) se era sistema aberto ou fechado; 5ª) se eram utilizados controles rígidos ou relaxados; 6ª) voltava-se para as normas ou o pragmatismo. Esse estudo obteve repercussão mundial, devido ao extenso levantamento de dados sobre diferentes culturas, considerando alguns pontos para comparação. Em relação à cultura do país, cinco categorias foram consideradas: a) distância do poder, que poderia ser grande ou pequena; b) tendência a ser coletivista ou individualista, em que se observaram aspectos de normas gerais: família, escola, local de trabalho, políticas e ideias; c) orientação, se masculina ou feminina; d) maneira de lidar com a incerteza,

de modo forte ou fraco, e os aspectos de normas gerais, como família, escola, local de trabalho, política e ideias; e) orientação no médio ou no longo prazo (HOFSTEDE *et al.*, 1997).

A cultura organizacional deve ser operacionalizada pelas práticas que a tipificam, reservando-se os valores para a operacionalização da cultura nacional (Hofstede *et al.*, 1997).

Observa-se, então, que os valores e as práticas organizacionais constituem-se nos elementos culturais mais frequentemente citados quando o elemento de estudo é a cultura organizacional.

O modelo de análise da cultura organizacional utilizado nesta dissertação foi o de Ferreira *et al.* (2002), apresentado por Ferreira e Assmar (2008), o qual se propõe a analisar oito fatores em sua versão completa e sete fatores em sua versão reduzida. A versão resumida do Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), versão resumida, incluída na Parte 1 do APÊNDICE A, é composta pelos seguintes fatores: valores do profissionalismo cooperativo, valores de profissionalismo competitivo e individualista, valores associados à satisfação e ao bem-estar dos empregados, práticas de integração externa, práticas de recompensa e treinamento, e práticas de promoção do relacionamento interpessoal.

Os valores de profissionalismo cooperativo relacionam-se a valores dos empregados que executam suas tarefas com eficácia, demonstrando espírito de colaboração, profissionalismo, dedicação e capacidade interativa, contribuindo para o alcance das metas organizacionais. Os valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder visam analisar os valores que, definidos por um sistema de autoridade centralizada, dificultam o crescimento profissional e o reconhecimento. Os valores referentes ao profissionalismo competitivo e individualista destacam a valorização prioritária da competência e da eficácia individuais para a obtenção de resultados. Os valores associados à satisfação e ao bem-estar dos empregados visam o bem-estar deles no ambiente de trabalho e a sua humanização. As práticas de integração externa associam-se às práticas de relações das organizações com seus clientes e terceiros, as quais estão voltadas para o planejamento estratégico e a tomada de

decisões. As práticas de recompensa e treinamento relacionam-se às práticas voltadas para os clientes internos e ao sistema de treinamento e recompensas utilizados pela organização. As práticas de promoção do relacionamento interpessoal consistem na realização de atividades orientadas para as relações interpessoais internas na organização e para a satisfação dos empregados, tendo como foco a coesão interna (FERREIRA *et al.*, 2002; FERREIRA, ASSMAR, 2008).

A versão reduzida do IBACO, que foi utilizada nesta pesquisa, não contempla os valores de rigidez na estrutura hierárquica, porque este fator não apresentou consistência interna significativa nesta versão. Segundo Ferreira e Assmar (2008), a versão reduzida do IBACO mantém, ainda sem o fator de valores de rigidez na estrutura hierárquica de poder, as qualidades psicométricas da versão original. A versão utilizada, composta por 30 itens, é mais sucinta e de aplicabilidade compatível com os itens que se desejou verificar. O IBACO é um instrumento de cunho empírico, proporcionando análises estatísticas e a relação com os outros instrumentos desta pesquisa, como o Inventário de Perfis de valores Organizacionais (APÊNDICE A – PARTE 2) e a Escala de Valores relativos ao Trabalho (APÊNDICE A – PARTE 3), detalhados mais adiante.

O IBACO tem como respaldo teórico as concepções e os modelos desenvolvidos por Schein (1985) e Hofstede *et al.* (1997), segundo apresentado na validação e concepção do instrumento (FERREIRA *et al.*, 2002; FERREIRA, ASSMAR, 2008).

2.2 Valores e outros elementos da cultura organizacional

Os valores são de relevante importância como componente dos esquemas interpretativos de uma sociedade por representarem o elemento central da cultura. Nas organizações, refletem formas e normas de comportamento, por meio dos valores organizacionais e dos valores do trabalho (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA, 1993).

O conceito de cultura organizacional é composto, fundamentalmente, de seus

valores compartilhados. Os valores representam a filosofia de uma organização e são elementos que fornecem a seus membros as concepções do que é importante naquele ambiente. São compartilhados, e por isso devem ser aceitos por todos. Os valores organizacionais são guias do comportamento organizacional, fornecem código de conduta e de interpretações e orientam posicionamentos, tomada de decisão, liderança e a forma de resolução de problemas (SCHEIN, 1985; HOFSTEDE *et al.*, 1997; DIAS, 2003; FREITAS, 2007).

Os valores encontram-se no cerne das manifestações da cultura e são adquiridos de forma precoce, por meio do processo de socialização na infância, tornando-se inconscientes. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos por meio de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma sociedade e de uma organização, que, assim, produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (HOFSTEDE *et al.*, 1997).

Os valores representam uma tendência para referir-se a um estado de coisas em relação ao outro, constituindo-se em uma gama de sentimentos orientados, com um lado positivo e outro negativo. Assim, eles definem a percepção do sujeito acerca das coisas ou fatos: mau ou bom, bonito ou feio, normal ou anormal, racional ou irracional, lógico ou paradoxal, etc. (HOFSTEDE *et al.*, 1997).

Os valores também se caracterizam como elementos que fundamentam a essência do fenômeno cultural (Sackmann, 1992; Schein, 1985), tendo em vista que permeiam as relações sociais.

[...] a palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Ela expressa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as idéias (TAMAYO, 2008, p. 57).

Expõe-se a necessidade de realizar a distinção entre valores desejáveis e valores desejados. Os valores desejados representam a norma são é absolutos e de ordem ética e refletem a escolha da maioria. Os valores desejáveis tendem a relacionar-se com fins pragmáticos, de ordem ideológica. Normalmente, a diferenciação das interpretações dos valores desejados e desejáveis influencia as condutas nas

organizações, pois reflete a escolha da maioria, mas também pode gerar as divergências e conflitos entre indivíduos e grupos (HOFSTEDE *et al.*, 1997).

Entende-se que valores podem ser percebidos como uma concepção, explícita ou implícita, do que os indivíduos ou os grupos consideram como desejável e em termos de que ele ou eles selecionam, dentre modos avaliáveis de alternativas, os meios e fins de ação. Os valores são adquiridos muito cedo na vida das pessoas, sendo transmitidos por meio do processo de socialização, que se inicia pelos pais, professores e outras pessoas significativas do ambiente circundante (GUTH, TAGIURI, 1965, citado por PORTO, TAMAYO, 1996).

Os valores costumam reforçar outros elementos da cultura, como: símbolos, histórias, heróis, mitos e normas (SCHEIN, 1985; HOFSTEDE *et al.*, 1997; DIAS, 2003; JOHANN, 2004; FREITAS, 2007), descritos mais adiante.

Os valores configuram-se como uma variável importante e relevante aos estudos organizacionais, pois relacionam-se não apenas à sociedade, mas também às organizações, mesmo antes de o termo *cultura organizacional* ter sido introduzido por Handy, em 1976, nos estudos organizacionais (PORTO, TAMAYO, 1996).

Os valores compartilhados formam a cultura da empresa, fornecendo um modo de perceber, interpretar e adaptar-se ao mundo (JOHANN, 2004).

Destaca-se a diferença entre valores do trabalho e valores organizacionais e que em muitas situações a tomada de uma decisão implica uma adaptação entre ambos (POSNER, SCHMIDT, 1993; PORTO, TAMAYO, 1996; TAMAYO, 2008).

Os valores de uma organização podem ser considerados como uma “escritura sagrada”, que se concretiza em um conjunto de práticas rituais próprias desta organização, reforçando sua cultura organizacional própria e específica. Os símbolos de uma organização expressam sua filosofia e seu credo, que possibilitam uma adesão ideológica, o que seria o ponto de vulnerabilidade da cultura organizacional e a chave para a dominação nas organizações (PAGÉS *et al.*, 1987).

Os estudos relativos a valores e a tentativa de organizá-los e ordená-los remontam ao apresentado por Allport e Vernon (1931), no qual consta o primeiro instrumento concebido por uma base teórica para abranger as hierarquias individuais de valores. O instrumento continha elementos de análise conservadores e, até mesmo, elitistas em seus itens de análise, o que o tornava limitado em seu campo de aplicação. Mas, apesar disso, adquiriu prestígio entre os estudiosos desta temática.

A necessidade de criação de medidas para valores tornou-se um desejo apresentado por estudiosos da área, indicando, inicialmente, uma escala de ordenamento e a avaliação. No ordenamento, há a classificação de uma lista de valores conforme sua importância, como a escala de valores de Rokeach (1973), um dos precursores deste tipo de estudo, que inaugurou a perspectiva de aplicações práticas para os estudos de valores. No método de avaliação, utiliza-se uma escala em que são atribuídos valores por grau de importância para os respondentes. A preocupação com a utilização das escalas de ordenação e avaliação apresenta-se nos trabalhos de Rankin e Grube (1980) e Martinez (2001), principalmente no que diz respeito à discussão de vantagens e desvantagens destes métodos (PORTO, TAMAYO, 2003).

Os estudos de valores obtiveram um novo destaque com a criação do Inventário de Valores de Schwartz (1992), que contempla os seguintes aspectos: poder, preservação de uma posição social; realização, sucesso pessoal; hedonismo, prazer para si; estimulação, por meio da novidade; autodeterminação, independência de pensamento ou ação; universalismo, bem-estar de todos e da natureza; benevolência, preocupação com o bem estar do outro; tradição, aceitação das ideias e dos costumes propostos pela religião e pela cultura; conformidade, repressão de ações que possam magoar os outros e violar regras sociais; e segurança e estabilidade social.

Schwartz (1992) criou um modelo teórico que estabeleceu dez tipos motivacionais agrupados em duas dimensões bipolares básicas. Os tipos motivacionais foram considerados como categorias qualitativas independentes. Em seu trabalho, Schwartz (1992) destacou a dinâmica entre os tipos de valor que resultam das compatibilidades e incompatibilidades motivacionais entre eles. As relações de

conflito e compatibilidade entre os tipos de valores resultam na estrutura representada na FIG. 1. Este padrão motivacional caracteriza-se por meio de duas dimensões básicas bipolares. Schwartz (1992) designou-as como: abertura à mudança *versus* conservação; e autotranscendência *versus* autopromoção. A primeira dimensão contrapõe-se à busca de bem-estar de pessoas próximas e às sociedades por meio da busca do sucesso pessoal. A segunda dimensão contrapõe-se à busca de restrição pessoal a favor da estabilidade grupal, por meio da busca de independência e autonomia. Porto e Tamayo (2003; 2008) resgatam esta estrutura para a criação de um modelo brasileiro para a identificação e mensuração dos valores relativos ao trabalho, apresentado na escala de valores relativos ao trabalho.

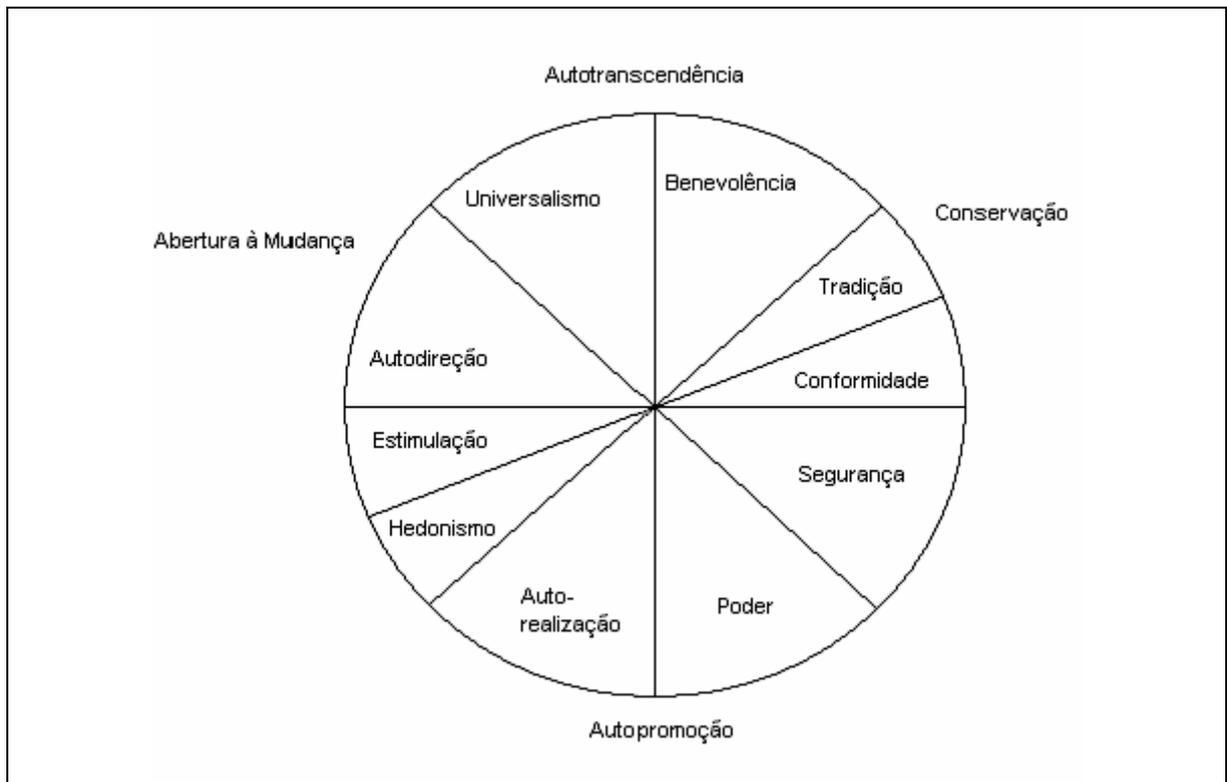


Figura 1 – Estrutura motivacional do inventário de valores de Schwartz
Fonte: SCHWARTZ (1992, p. 127)

Os valores desenvolvem-se a partir de um grupo até se consolidarem como valores organizacionais. Esse processo, normalmente, ocorre no início de uma organização, em que os valores do fundador, aos poucos, acabam por delinear os valores da organização. No início, os valores são repassados de forma interativa, na definição de tarefas e na divisão do trabalho. Obtido o destaque, por meio da realização de

tarefas acertadas e das tomadas de decisões de sucesso, os valores do fundador acabam por se tornar referência para o restante da organização, que passa a compartilhá-los (SCHEIN, 1985).

Portanto, percebe-se que a troca do gestor, ou do grupo dirigente, nos processos de fusão e mudanças na estrutura organizacional acarreta a mudança de valores, por não representarem a figura e os valores dos fundadores que anteriormente sustentavam e referenciavam os comportamentos na organização. Essa mudança, por sua vez, pode afetar os esquemas interpretativos e refletir-se nos sistemas e nas estruturas organizacionais (SCHEIN, 1985; GAGLIARDI, 1986; MACHADO-DASILVA, FONSECA, 1993; FREITAS, 2007).

2.2.1 Valores organizacionais e modelo de análise

Tradicionalmente, duas abordagens têm sido utilizadas para identificar e avaliar os valores organizacionais. A primeira estuda os valores a partir de documentos oficiais da empresa (relatórios anuais, estatutos e discursos) (PORTO, TAMAYO, 1996). Uma das principais barreiras aos estudos qualitativos relativos aos valores organizacionais reside na dificuldade em conciliar a prática e os escritos organizacionais ou os valores estabelecidos no papel e os que são realmente praticados na organização. A segunda alternativa tradicional para o estudo dos valores organizacionais consiste em utilizar a média dos valores individuais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais (SEGO *et al* 1997; PORTO, TAMAYO, 1996). Observa-se que quando há incongruência entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais o resultado obtido não expressa de forma adequada os valores da organização, consistindo em uma barreira que dificulta esta abordagem (PORTO, TAMAYO, 1996).

[...] os valores podem se definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos [...], vários elementos devem ser enfatizados nessa definição (PORTO, TAMAYO, 1996, p. 62).

Os valores organizacionais, por vezes, precedem a existência da própria organização, pois, normalmente, expressam o objetivo de dada organização na sociedade e no mercado. Para as organizações, o valor torna-se um elemento fundamental para sua existência, para sua identidade coletiva e para o reconhecimento de um grupo de pessoas (SCHEIN, 1985; HOFSTEDE *et al.*, 1997; FREITAS, 2007; TAMAYO, 2008),

Identificam-se como elementos importantes para a compreensão e definição da dimensão dos valores organizacionais:

- Os valores são formas de apresentar e conhecer a realidade organizacional. Apresentam uma dimensão cognitiva dos valores e revela qual é a filosofia fundamental da organização (TAMAYO, 2008).
- Os valores organizacionais apresentam e conduzem os elementos de uma organização e determinam o comportamento orientado para um fim. Expressam metas e interesses organizacionais compartilhados (SCHEIN, 1985; HOFSTEDE *et al.*, 1997; TAMAYO, 2008).
- Os valores organizacionais constituem os padrões estruturantes de uma organização e os padrões coletivos que orientam o dia a dia organizacional (SCHEIN, 1985; HOFSTEDE *et al.*, 1997; FREITAS, 2007; TAMAYO, 2008).
- Os valores organizacionais dependem do compartilhamento de seus membros para assumir seu *status* de valor, normalmente aceitos pela maioria do grupo, gradativamente até sua aceitação e cristalização como valor organizacional (SCHEIN, 1985; TAMAYO, 2008).

Observa-se a utilização de dois modelos para representar a estrutura dos valores organizacionais: o modelo cultural, que se apoia na crença de que toda organização possui uma cultura; e o modelo das motivações pessoais, que postula a existência de isomorfismo motivacional entre os valores pessoais e organizacionais. Trata-se, portanto, de duas tipologias de valor que refletem e representam motivações similares: a primeira, em relação ao indivíduo; a segunda, em relação ao grupo, ou seja, do trabalhador e da organização. Os valores organizacionais foram

constituídos com base na teoria de valores humanos de Schwartz (1992) sendo uma adaptação deste. Os dois sistemas, grupo e indivíduo, possuem características gerais similares na categoria dos valores (TAMAYO, 2008).

Os valores organizacionais podem ser empiricamente testados, analisados e mensurados, principalmente devido à sua importância como elemento fundamental para o entendimento da cultura organizacional (TAMAYO, 2008).

No discurso cotidiano dos trabalhadores de uma organização, frequentemente podem ser observadas análises diretas dos valores de sua organização ou metáforas que os expõem. Os trabalhadores de uma organização têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam em seu ambiente de trabalho, verificados por meio das práticas organizacionais. A concepção exposta pelos trabalhadores de uma organização influencia o seu comportamento (SEGO *et al.*, 1997; HOFSTEDE *et al.*, 1997; BARROS, 2001; 2003; FREITAS, 2007; TAMAYO, 2008). Esta é uma das razões para se pesquisar a este respeito, tendo em vista os impactos daqueles nas próprias pessoas e na a eficácia da organização.

Ao analisar os valores organizacionais sob o prisma da percepção dos trabalhadores, o pesquisador modifica suas lentes de observação e passa a perceber a organização sob o olhar interno, com o objetivo de identificar as prioridades axiológicas da organização (TAMAYO, 2008).

Os instrumentos de verificação dos valores organizacionais constituem-se em importantes ferramentas quantitativas para a coleta e análise de dados relativos à temática, visto tratar-se de aspectos relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, que, por sua vez, orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Saliente-se que há vários aspectos pertinentes nesta definição: o cognitivo e o motivacional, a função dos valores e a organização hierárquica deles (TAMAYO, 2008).

Tamayo (2008) apresenta três modelos de análise de valores organizacionais, a partir de três escalas validadas: a escala de valores organizacionais, (EVO); construída e validada por Tamayo e Gondim (1996); inventário de valores

organizacionais, (IVO), construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000); e o inventário de perfis dos valores organizacionais, (IPVO), construído e validado por Oliveira e Tamayo (2004).

A EVO propõe-se a identificar a estrutura dos valores organizacionais a partir de uma amostra representativa, por meio de questionários. Contém 38 frases que expressam valores, distribuídas em cinco fatores: eficácia/ eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor (empregado) (TAMAYO, 2008).

O IVO postula três dimensões bipolares: autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo e harmonia *versus* domínio. Contém 37 frases que expressam valores, distribuídas em seis fatores: autonomia, conservadorismo, hierarquia, igualitarismo, domínio e harmonia (TAMAYO, 2008).

O IPVO se constitui como um instrumento que contém 48 itens, distribuídos em oito fatores: autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição e preocupação com a coletividade.

- a) Autonomia - avalia a propensão da organização em buscar o aperfeiçoamento contínuo de seus processos e de seus membros. Expressa-se por meio da inovação, curiosidade, criatividade, variedade de experiências e valorização dos desafios (TAMAYO, 2008);
- b) Bem-estar - representa a preocupação da organização com a satisfação e a qualidade de vida de seus empregados. Sua base teórica é o hedonismo, apresentado no trabalho de Schwartz, 1992 (TAMAYO 2005, 2008);
- c) Realização - tem como prisma a valorização, por meio do sucesso, com base nas demonstrações de competência da organização, que é coletiva, e dos empregados individualmente;
- d) Domínio - congrega itens relativos ao poder e à posição de mercado, sendo a meta central da organização a obtenção de lucros e resultados, havendo um profícuo controle sobre as pessoas e recursos (PORTO, TAMAYO, 2005; TAMAYO, 2008);

- e) Prestígio - avalia a busca da organização pelo reconhecimento e admiração da sociedade em relação aos seus produtos e serviços (TAMAYO, 2008);
- f) Conformidade - mensura o grau de importância que a organização apresenta em relação ao cumprimento e ao respeito às regras e aos modelos comportamentais no ambiente organizacional e a outras organizações, incluindo clientes, terceiros, prestadores de serviço, colegas de trabalho, subordinados e chefias. É o respeito às regras de convivência (TAMAYO, 2008);
- g) Tradição - avalia a necessidade de conservação de uso e manutenção do *status quo* das estruturas de poder existentes na organização (TAMAYO, 2008);
- h) Preocupação com a coletividade - mensura a lealdade, a justiça, a igualdade, a honestidade e a sinceridade nas práticas organizacionais e no relacionamento com os membros diretos e indiretos da organização (TAMAYO, 2008).

Tendo em vista tratar-se de um instrumento mais completo e cuja validação se deu mais recentemente, por meio do trabalho de Tamayo (2008), foi adotado para a coleta de dados desta dissertação (Parte 2 do APENDICE A).

2.2.2 Valores do trabalho e modelo de análise

Os valores relativos ao trabalho constituem-se em relevante perspectiva de análise dos valores ligados à organização, pois o trabalho é um elemento central da identidade social dos indivíduos e constitui-se em foro para o alcance de metas individuais (TAMAYO, 2008).

Valores relativos ao trabalho equivalem ao conjunto de 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 o contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de

alternativas de trabalho (PORTO, TAMAYO, 1996).

Apresentam-se três perspectivas relevantes na especificação do conceito, conforme Porto e Tamayo (1996):

- a) Cognitivo – os valores relativos ao trabalho são crenças sobre o que é ou não desejável no trabalho;
- b) Motivacional – os valores expressam interesses e desejos do indivíduo em relação ao seu trabalho;
- c) Hierárquico – os valores são avaliados ao longo de um contínuo de importância.

A partir desta perspectiva, percebe-se que, assim como os valores gerais de uma sociedade, os valores relativos ao trabalho podem ser classificados em pessoais, sociais e culturais. Os valores individuais relativos ao processo de trabalho constituem-se como princípios direcionadores que orientam a vida no trabalho do indivíduo, enquanto que os valores sociais relativos ao trabalho referem-se à percepção do indivíduo sobre os princípios defendidos pelas outras pessoas. Já os valores culturais relativos ao trabalho são os princípios endossados e promovidos por um grupo que podem ser definidos como os valores compartilhados pelos seus membros ou aqueles definidos por líderes ou pessoas significativas (PORTO, TAMAYO, 1996; 2008).

Segundo Porto e Tamayo (1996; 2003; 2008), as pesquisas voltadas para os valores do trabalho buscam compreender em que se constituem e qual importância destes para os indivíduos inseridos no ambiente organizacional.

O trabalho possui características cognitivas, formadas pelo conjunto de crenças sobre o que pode ser desejável; características motivacionais por expressarem os desejos dos indivíduos; e características hierárquicas, porque os indivíduos organizam hierarquias de valores, conferindo diferenciados graus de importância a cada um deles (PORTO, TAMAYO, 2008).

Aponta-se para uma tendência para quatro tipos de valores relativos ao trabalho:

intrínsecos, que se referem às metas resultantes do conteúdo do próprio trabalho; extrínsecos, que se referem às metas obtidas por meio dos resultados do trabalho; sociais, que se destinam à busca de metas relacionais; e referentes ao prestígio, que se referem à busca de poder e prestígio por meio do trabalho (ROE, ESTER, 1999; PORTO, TAMAYO, 1996; 2008).

Estudos no sentido de identificar o que vem a ser “valores do trabalho” acabaram por relacionar-se com a teoria motivacional. A teoria motivacional mais difundida entre os estudos é a de Herzberg (1962), que apresenta os valores intrínsecos, aqueles internos ligados à espiritualidade humana; e os valores e extrínsecos, aqueles ligados aos resultados obtidos por meio do trabalho. Porto e Tamayo (1996) afirmam que há uma quantidade reduzida de artigos que se utilizam de arcabouços teóricos sólidos para a compreensão da variável *valor do trabalho*, pois, normalmente, observa-se que os estudos acabam por limitar-se às correntes que analisam valores pessoais e motivação (PORTO, TAMAYO, 1996; 2003; 2008).

Os resultados pertinentes ao estudo dos valores relativos ao trabalho revelam aos gestores a possibilidade de identificar as metas relevantes para seus empregados, sendo que estas podem sustentar o desenvolvimento de estratégias organizacionais futuras para a obtenção de melhores resultados organizacionais (PORTO, TAMAYO, 2008).

Os estudos de Schwartz (1992) exerceram forte influência no Brasil, pois Tamayo e Schwartz (1993) realizaram a validação do instrumento, com a inclusão de quatro valores característicos do País à estrutura do Inventário de Valores de Schwartz (1992). Os valores inclusos na validação do instrumento no Brasil foram incorporados aos seguintes tipos motivacionais: “esperto” incorporou-se a realização; “trabalho”, a benevolência; “sonhador”, a universalismo; e “ vaidade”, a poder.

Para avaliar as medidas axiológicas relativas ao trabalho, foram criadas e validadas no Brasil duas escalas: a primeira está voltada para o público de baixa escolaridade, desenvolvida por Borges (1999); e a segunda aborda um público com escolaridade mais elevada, desenvolvida por Porto e Tamayo (2003), e aprimorada em 2008.

Esta segunda foi a escala utilizada nesta pesquisa, também devido à característica da população pesquisada.

A escala de valores relativos ao trabalho tem relação com o inventário de valores de Schwartz (1992). Porto e Tamayo (2003) expõem o desenvolvimento do instrumento, em que relacionam os quatro fatores de análise as dimensões de segunda ordem da teoria de valores de Schwartz. Apresenta-se o seguinte quadro de relação entre os dois instrumentos:

FATORES DA ESCALA DE VALORES RELATIVOS AO TRABALHO (2003; 2008)	INVENTÁRIO DE VALORES DE SCHWARTZ (1992)
Realização no trabalho	Abertura à mudança
Relações sociais	Autotranscendência
Prestígio	Autopromoção
Estabilidade	Conservação

Quadro 1 – Comparativo entre as abordagens de Porto e Tamayo (2003) e Schwartz (1992)
Fonte: Adaptado de Porto, Tamayo (2005 p..160-168)

A realização no trabalho está relacionada à abertura à mudança, dando ênfase à mudança ocorrida por meio da autonomia. As relações sociais relacionam-se à autotranscendência por esta se propor ao bem-estar da sociedade. O prestígio associa-se à autopromoção devido à natureza e a importância dada à influência e ao sucesso pessoal. A estabilidade é destacada pela necessidade de conservação, pela busca da segurança e da manutenção do *status quo*, relacionando-se, portanto, à busca pela estabilidade.

Para os fins desta dissertação, optou-se pela adoção da escala de valores relativos ao trabalho (EVT), desenvolvida e validada por Porto e Tamayo (2003), conforme apresentado por Porto e Tamayo (2008). É um instrumento composto por 45 itens, agrupados em quatro fatores: realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade (Parte 3 do APÊNDICE A)

A realização no trabalho é apresentada por Porto e Tamayo (2003; 2005; 2008) como sendo a busca pelo prazer pessoal e profissional no desempenho das atividades profissionais, considerando-se, ainda, a autonomia intelectual e a criatividade, por meio da independência de pensamento e ação no trabalho. A busca

por relações sociais positivas que contribuam tanto para a sociedade quanto para o trabalho constitui um dos fatores de análise das relações sociais, por advir do próprio trabalho. Outro fator verificado por meio da escala de valores do trabalho é o prestígio, na busca pelo exercício da autoridade, sucesso profissional e influência sobre os outros para a obtenção de resultados no trabalho. O quarto fator de análise é a estabilidade, por meio do trabalho, tanto financeira quanto relativa à segurança.

Tendo em vista as referências conceituais apresentadas e os objetivos da pesquisa proposta no ambiente em que esta se deu, julgou-se apropriado tecer algumas considerações acerca de outros elementos que compõem a cultura organizacional e dos processos de fusão e aquisição, pano de fundo deste estudo.

2.2.3 Outros elementos da cultura organizacional

As organizações, assim como as religiões, são impregnadas de símbolos. Sua cultura organizacional é responsável pela doutrinação dos indivíduos, propondo um sistema de crença e valores, uma moral de ações apropriadas para conduzir seus membros à adesão (JOHANN, 2004). Os símbolos expressam-se por meio das práticas de ordem superficial, constituindo-se em elementos de fácil percepção (HOFSTEDE *et al.*, 1997). Os símbolos também podem representar palavras, gestos, figura e objetos, sendo manifestações reconhecidas quando compartilhadas. Representam os artefatos, o primeiro nível da cultura organizacional, visíveis e de fácil identificação (SCHEIN, 1985; HOFSTEDE *et al.*, 1997).

As lendas e as histórias organizacionais apresentam-se como outro elemento da cultura organizacional. São criadas como forma de expressão desta cultura, de seus valores e de seus heróis. São narrativas de alguns fatos históricos que se misturam com outros eventos, que podem ou não ser fictícios portanto, criados. Apresentam forte conteúdo simbólico na orientação dos valores que unificam a organização (DIAS, 2003; FREITAS, 2007). As histórias organizacionais tendem a construir uma memória obsoleta nos processos de inovação do modelo organizacional, podendo fomentar comparações inoportunas ao modelo passado, dificultando os processos

de mudança, especialmente no caso das fusões e aquisições (FREITAS, 2007).

Os heróis organizacionais constituem-se como pessoas, reais ou fictícias, e exercem um importante papel na disseminação da cultura organizacional (HOFSTEDE *et al.*, 1997). Os heróis organizacionais perdem o sentido nos estudos de cultura organizacional em ambientes de fusões e aquisições (SCHEIN, 1985, FREITAS, 2007). As sagas e os heróis organizacionais constituem-se como outros elementos que permeiam as representações da cultura organizacional. As sagas conectam os integrantes de uma organização, despertam e suscitam o orgulho em fazer parte, captando a necessidade de identificação positiva. Os heróis, por sua vez, personificam os valores organizacionais (DIAS, 2003; FREITAS, 2007).

Nos processos de fusão, cenário da pesquisa proposta neste projeto, as sagas e os heróis organizacionais perdem o status organizacional, pois a personificação e a identificação acontecem com a organização, e não com os heróis. A organização autoriza-se e referencia-se como uma pessoa, sendo que as interações entre as pessoas tornam-se interações entre a pessoa e o objeto (organização). Os atributos humanos passam a ser atributos das organizações, como a ética, o respeito, a sensibilidade e a personalidade (FREITAS, 2007).

O mito é a representação do simbólico, elemento central de uma cultura. Na cultura organizacional, o mito constitui a expressão da interpretação da realidade. Trata-se de uma expressão verbal que expõe uma visão de mundo, normas de ação aceitas e valores selecionados que estabelecem modelos de pensar, de agir e de sentir próprios de uma organização (TAVARES, 1991). Os mitos, como elementos da cultura organizacional, representam uma grande parte dos pressupostos inconscientes e elementos do senso comum das organizações, tendo, principalmente, função organizadora e estruturadora. As principais funções dos mitos consistem em: explicar rotinas e procedimentos; interpretar eventos do passado, direcionar o presente e o futuro; diminuir complexidades e instabilidades; ajudar a criar uma identidade organizacional; e estabelecer um compromisso com os valores ou ideais da organização (ZIEMER, 1996).

Os ritos constituem-se em elementos culturais que visam influenciar o entendimento

e o comportamento dos membros de uma organização. Os ritos são artefatos criados e planejados, e “os rituais são sequências de atividades que se repetem, expressam e reforçam os valores centrais da organização, as metas de maior importância e quem são as pessoas importantes” (DIAS, 2003, p. 93-94). Pode-se entender que os ritos organizacionais são estratégicos no regime de regulação da cultura, da manipulação e do exercício do poder. Os ritos tornam-se parte integrante da cultura organizacional. A organização torna-se uma verdadeira religião, criando-se uma ligação tão sólida que não se consegue abandonar o que foi obtido por meio da dificuldade (PAGÉS *et al.*, 1987). Os rituais envolvem símbolos, que transmitem cadeias condensadas de significados, expressando valores e normas de conduta que proporcionam uma ligação entre as dimensões racionais e não racionais presentes no cotidiano. No campo organizacional, o ritual, muitas vezes, é utilizado em sua concepção coloquial, sendo o mesmo equiparado ao habitual, cotidiano. Contudo, ressalta-se que o rito constitui-se em uma quebra no cotidiano e tem um caráter de excepcionalidade, sendo de extrema importância para a consolidação de uma cultura (TAVARES, 1991).

Acrescenta-se que os rituais tornam a cultura organizacional tangível e coesa. Os rituais corporativos podem ser de diversos tipos – de passagem, reforço, renovação, hierarquia, redução de conflito, integração, comemoração, degradação e outros - e a natureza e o caráter de um mesmo ritual podem se alternar ao longo de seu desdobramento (HOFSTEDE *et al.*, 1997; DIAS, 2003; JOHANN, 2004; FREITAS, 2007).

Existem outros elementos da cultura organizacional, como os tabus, que, assim como os valores, irrigam a vida grupal. Valores e tabus cumprem a mesma finalidade de orientar o comportamento organizacional, mas em sentido contrário. Normalmente, os tabus sobrevivem pelo que não pode ser dito, expresso ou contado, negados e evitados. Apesar de representarem um elemento cultural “proibido”, exercem um importante papel e, em alguns casos, dão margem às subculturas (FREITAS, 2007).

A cultura organizacional é sustentada por seus diversos elementos culturais, intrinsecamente ligados entre si, que exercem uma influência múltipla sobre os

indivíduos ou grupos, por serem compartilhados pela maioria dos sujeitos inseridos nesta cultura. Percebe-se a existência de certo grau de consistência interna entre os elementos culturais e os valores organizacionais (SCHEIN, 1985; HOFSTEDE *et al.*, 1997; DIAS, 2003; FREITAS, 2007).

2.3 Peculiaridades dos processos de fusão

O ambiente internacional, de economia globalizada, apresenta-se como um meio propício ao aumento das interações organizacionais, que visam à sobrevivência nos mercados competitivos, à aquisição de novas tecnologias, à expansão territorial, à capacitação econômica e à redução de custos *versus* o aumento de produtividade. Estas interações organizacionais podem ocorrer por meio de parceiras, processos de fusões e aquisições, *joint-ventures*, alianças estratégicas (SETH, 1990; CASTELL, 1999; ROSSETI, 2001; HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2008).

Cabe apresentar e definir os diversos tipos de arranjos empresariais voltados para a mudança da organizacional, pois há diferenças entre estes. Para tanto, expõe-se o QUADRO 2:

TIPOLOGIA	DESCRIÇÃO SUMÁRIA
Aliança	Associação entre duas ou mais empresas que empenham recursos comuns para juntamente desenvolverem uma atividade.
<i>Joint venture</i>	Literalmente significa “união de risco”. Associação de empresas para o desenvolvimento e execução de projetos específicos sem caracterizar sociedade ou nova companhia.
Consórcio	Grupo de empresas formado para a aquisição de outra empresa, execução de uma obra ou financiamento de um projeto de grande envergadura.
Contrato de longa duração	Acordo, pacto ou convenção entre empresas para a execução de atividade comum.
Fusão	União entre duas ou mais companhias que formam uma única empresa, geralmente sob o controle administrativo da maior ou mais próspera.
Aquisição	Compra ou controle acionário de uma empresa por outra.

Quadro 2 – tipologia dos arranjos organizacionais
Fonte: BARROS (2001, p. 72).

Historicamente, o processo de reorganização e reestruturação das organizações em um novo modelo deu-se por meio das fusões e aquisições de forma horizontal,

tendo como resultado a alta concentração em diversificados segmentos econômicos, acompanhadas de grandes modificações tecnológicas, como o advento da eletricidade. Na fase posterior, os processos de fusão enfatizavam o incremento de inovações nas indústrias de transporte. A motivação principal para as fusões objetivava a ampliação no mercado, em conjunto com a possibilidade de crescimento na carteira de produtos, por meio de uniões verticais. Em um terceiro momento, observou-se a diversificação no tipo de processo de fusões, que passou a ser de conglomerados entre organizações que adotavam a estratégia de diversificação. Já neste período, ocorrido na década de 1960 nos Estados Unidos, as principais motivações para as fusões eram: desenvolvimento de crescimento adverso, instabilidade de vendas e lucro, alterações competitivas adversas, obsolescência tecnológica e crescimento de incertezas associadas à indústria (WESTON, SIU, JOHSON, 2001).

Na década de 1980, as fusões priorizavam o interesse por organizações de capital aberto, provavelmente motivadas pela economia, que se tornava global (WESTON, SIU, JOHSON, 2001).

A perceptível recuperação econômica no início da década de 1990 trouxe uma profusa quantidade de fusões, decorrentes de uma crescente expansão tecnológica e da permeabilidade da tecnologia nas organizações e nos processos de comunicação. Diretamente relacionados, observam-se os processos de privatização e de desregulamentação na União Europeia e nos Estados Unidos das empresas do setor de telecomunicações (SETH, 1990; LARANGEIRAS, 1998; CASTELLS, 1999; DORES, 2000; WESTON, SIU, JOHSON, 2001; SANTOS, SILVA, 2006).

As tipologias diversificadas dos processos de fusão implicam o modo como ocorrerá a interação das culturas organizacionais envolvidas. A classificação dos processos de fusões no tocante a aspectos relacionados ao tipo do processo, ao tipo de práticas e políticas de recursos humanos e aos resultados do processo gera impactos diretos na cultura organizacional e nos valores organizacionais, implicando possibilidades de novos modelos organizacionais (NAPIER, 1989).

Após os processos de fusão, as organizações apresentam-se sob nova roupagem,

novos modelos de gerenciamento, novas estratégias e novo foco organizacional, que impõem novas configurações no ambiente interno das organizações. Essas novas configurações impactam diretamente a forma como seus membros se relacionam com as novas demandas, os novos tipos de resolução de problemas, e as novas exigências organizacionais. O compartilhamento das experiências anteriormente arraigadas nos valores organizacionais deixa de mapear e guiar o comportamento dos indivíduos ou grupos (HOFSTEDE *et al.*, 1997, SCHEIN, 1985; BARROS, 2001; FREITAS, 2007; SCHEIN, 2007).

O contexto da concorrência internacional é apresentado como um dos principais motivadores externos alternativos para os processos de fusões que ocorrem na busca de benefícios, crescimento e melhoria em relação à concorrência em um ambiente de incertezas, no qual há o realinhamento estratégico (SETH, 1990). Portanto, provavelmente haverá impactos na cultura organizacional e nos valores compartilhados (SCHEIN, 2007).

A modificação na percepção do mercado quanto às organizações que se fundiram apresenta-se como favorável, com base no aumento do valor apresentado como resultado da diferença observada, que excede a soma dos valores individuais das organizações. O ganho financeiro via mudança do valor das organizações é uma das justificativas para o processo de fusão (SETH, 1990).

Os estudos de Ingham, Kran e Lovestam (1992) propõem-se a identificar rapidamente diversos motivadores que possibilitem às organizações aliarem-se umas às outras. A expectativa de aumento de lucratividade, a busca pela ampliação do poder de mercado, das economias de escala e das economias de escopo, a redução ou diversificação de risco, a reduções de custos, a aquisição de competidor, a aquisição de administração, o aumento de vendas, a criação de barreiras à entrada de outras organizações no mesmo setor, a resposta às falhas de mercado, os desafios gerenciais e a avaliação diferenciada constituem os aspectos motivadores das fusões e aquisições (INGHAM, KRAN, LOVESTAM; 1992).

Nos processos de fusões, há implicações relativas à cultura organizacional, aos valores organizacionais e aos valores do trabalho, e isso ocorre devido às

modificações do ambiente organizacional. Nestes novos arranjos organizacionais, não há uma história compartilhada. As dinâmicas culturais pertinentes a estes processos são fundamentalmente diferenciadas das dinâmicas da evolução e da mudança cultural, tratando-se de organizações que possuíam culturas próprias (BARROS, 2001; SCHEIN, 2007), perspectiva esta que também fundamenta a relevância deste estudo.

De outro lado, concluído o processo de fusão, quando a nova organização dá início efetivo às suas atividades, o discurso apresenta-se desconectado da prática, pois nos casos em que as culturas organizacionais devem misturar-se existem três padrões possíveis: separação, dominação ou mistura (SCHEIN, 1985; 2007; BARROS, 2001; 2003).

A separação padrão caracteriza-se por culturas separadas. Esta possibilidade é viável principalmente nos casos de *joint-ventures*, em que as empresas de origem têm culturas diferentes e permanecem distanciadas fisicamente, mantendo, assim suas próprias identidades e suas próprias culturas organizacionais. Neste caso, encontram-se pouquíssimas evidências de misturas iniciais (SCHEIN, 2007).

A dominação apresenta-se como o padrão de cultura de dominação, ou seja, uma cultura organizacional dominando a outra. Acontece nos casos tanto de aquisição quanto de fusão, principalmente quando a filosofia organizacional possui padrões diferenciados entre as organizações. Quando os valores organizacionais são compartilhados por uma maioria de representantes, há a dominação de uma cultura sobre a outra (SCHEIN, 2007).

Na mistura, há a integração entre as culturas organizacionais das organizações envolvidas, normalmente quando os padrões, a filosofia e os valores organizacionais assemelhavam-se antes do processo de fusão, quando há compartilhamento (BARROS, 2001; SCHEIN, 2007). Nesse sentido, Bauman (1997, p. 44) afirma:

O processo produtivo adquire uma racionalidade distinta, na medida em que diversas unidades nacionais passam a ser componentes da mesma estrutura integrada de geração de valor, ao mesmo tempo em que aumenta a fluidez de transmissão de normas, valores e rotinas operativas, condição

necessária para a crescente homogeneização produtiva.

As fusões destacam-se como um processo que realmente gera mudanças nos valores centrais das organizações envolvidas. Segundo expõe Barros (2001), apresentam-se diferentes estratégias de integração cultural como resultado de uma pesquisa, destacando-se:

- a) Mescla – observa-se um grau mediano de mudanças nas organizações envolvidas, comuns nos processos de *joint ventures*.
- b) Assimilação cultural – consiste em uma profunda modificação ocorrida na organização adquirida, normalmente como integrante da estratégia do adquirente.
- c) Pluralidade – observa-se um pequeno grau de mudanças nas organizações adquirida e adquirente. Esta estratégia é, na maioria das vezes, transitória e tende a migrar para outras possibilidades.
- d) Movimento reverso – a organização comprada influencia decididamente a organização compradora (BARROS, 2001, p. 132-133).

Esta última possibilidade não está relatada na pesquisa de Barros (2001). Ela ocorre com menor frequência, segundo Schein (2007).

Tendo em vista os objetivos da pesquisa e as referências conceituais delineadas, apresenta-se no próximo capítulo a metodologia adotada.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por finalidade expor e descrever os procedimentos metodológicos utilizados na a realização desta pesquisa. Para o alcance deste fim, apresentam-se os seguintes aspectos: a) caracterização da pesquisa; b) unidades de análise e observação; c) técnica de coleta de dados; e d) técnica de análise de dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Optou-se pelo estudo de caso, que se configura como uma investigação empírica de fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto da realidade, o qual

[...] investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados (YIN, 2005, p. 32-33).

Para a coleta de dados em um estudo de caso, admite-se a utilização de um levantamento formal que produza dados quantitativos e/ou qualitativos como evidência do estudo. A metodologia revela-se adequada principalmente quando o pesquisador tem baixo controle de uma situação que, por sua natureza, está inserida em contextos sociais (YIN, 2005).

Para a classificação desta pesquisa, toma-se como base a taxionomia que engloba dois importantes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios, conforme Vergara (2006).

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como de investigação descritiva, que, de acordo com Gil (2002) e Vergara (2005), objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno e, ainda, estabelecer correlações entre as variáveis do estudo, expondo as características de uma população (VERGARA,

2006) no caso, os empregados da Multitelecons lotados na filial que representa a América Latina, situada na cidade do Rio de Janeiro.

Quanto aos meios, a pesquisa configura-se como de campo, nos moldes de estudo de caso, por tratar-se de uma investigação empírica, dispondo de elementos para explicar os fenômenos ocorridos na Multitelecons, empresa na qual se realizou esta pesquisa. A pesquisa de campo configura-se como aquela utilizada com o objetivo de obter-se informações e/ou conhecimentos acerca de dada realidade, problema ou fenômeno, para o qual se procura uma resposta que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novas relações entre as temáticas propostas para um estudo (MARCONE, LAKATOS; 2003; VERGARA, 2005)

Ressalte-se que a revisão literária realizada possibilitou a análise e a compreensão das diversas interações e influências recíprocas na construção da cultura organizacional, dos valores organizacionais e dos valores do trabalho (VERGARA, 2006).

Este estudo realizou-se por meio de uma pesquisa de campo de natureza descritiva, com abordagem essencialmente quantitativa. A pesquisa quantitativa caracteriza-se por ser uma investigação empírica, com o objetivo de conferir hipóteses, o delineamento de um problema, a análise de um fato, a avaliação de programa e o isolamento de variáveis principais, em que um dos principais instrumentos para a coleta de dados é o questionário. A pesquisa quantitativa possibilita a comparação estatística entre diferentes fenômenos observados pelos pesquisadores (MARCONI; LAKATOS, 2003). Esta opção reflete-se na natureza dos instrumentos utilizados para a coleta de dados, sendo estes: IBACO (Instrumento Brasileiro para avaliação da cultura organizacional), de Ferreira *et al.* (2002); IPVO (Inventário de Perfis de Valores Organizacionais), de Oliveira e Tamayo (2004); e EVT (Escala de Valores relativos ao Trabalho), de Porto e Tamayo (2003; 2008). As variáveis que compõem os instrumentos utilizados na pesquisa estão expostas no QUADRO 3.

CULTURA	VALORES ORGANIZACIONAIS	VALORES DO TRABALHO
<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalismo cooperativo • Profissionalismo competitivo • Satisfação e bem-estar dos empregados • Integração externa • Recompensa e treinamento • Promoção do relacionamento interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Bem-estar • Realização • Domínio • Prestígio • Conformidade • Tradição • Preocupação com a coletividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização no trabalho • Relações sociais • Prestígio • Estabilidade

Quadro 3 – Variáveis utilizadas na pesquisa

Fonte: Adaptação dos modelos de pesquisa IBACO, IPVO, EVT

As variáveis expostas no QUADRO 3 foram verificadas por meio dos instrumentos de coleta de dados, citados anteriormente, e utilizadas nos cruzamentos estatísticos com a finalidade de propiciar uma análise mais aprofundada dos dados levantados na pesquisa.

3.2 Unidades de análise e observação

A pesquisa foi realizada na Multitelecons, uma empresa multinacional europeia do setor de telecomunicações que passou por um processo de fusão no segundo semestre de 2006, sendo efetivado no primeiro semestre de 2007. A pesquisa ocorreu no escritório do Rio de Janeiro, escritório que centraliza as atividades da organização na América Latina, sendo este a unidade de análise e os empregados a unidade de observação.

A população compreende todos os empregados que constituem a empresa no Brasil. A amostra delimitou-se aos 67 empregados diretos que trabalham no escritório da Multitelecons do Rio de Janeiro, sendo que todos responderam aos questionários enviados por e-mail ao Recursos Humanos da empresa, que distribuiu aos seus empregados, os quais foram retornados diretamente à pesquisadora após preenchidos. A seleção destes sujeitos se deu por tipicidade, constituindo-se em uma seleção de elementos considerados representativos da população alvo, conforme permissão da empresa e disponibilidade do próprio empregado (VERGARA, 2006).

A Multitelecons possui outros três escritórios no Brasil, mas estes estão subordinados à unidade do Rio de Janeiro, sendo que seus empregados são registrados no centro de custos da unidade central do Brasil. Existem cerca de mil pessoas envolvidas nos processos da empresa para a realização de suas atividades, mas estas são compostas por parceiros, terceirizados por etapas de produtos e serviços, não se constituindo em empregados. Esta mão de obra flutuante é variável, não é fixa e não faz parte dos processos decisórios da empresa. Portanto, não foi foco desta pesquisa.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para atingir o objetivo geral proposto, esta pesquisa fundamentou-se na coleta de dados por meio de levantamento documental, observação direta e aplicação de questionário. A empresa autorizou a pesquisa, desde que não houvesse a divulgação de seu nome, tendo em vista a necessidade de preservar o sigilo e as estratégias organizacionais, pois trata-se de uma empresa europeia de alta lucratividade e com negócios no Brasil. Portanto, desde o início optou-se pela criação de um nome de fantasia.

O contato com a instituição pesquisada foi por meio do setor de Recursos Humanos, conforme determinação da diretoria que autorizou a realização da pesquisa, envolvendo os empregados da organização.

A primeira parte da coleta de dados, levantamento documental, contou com o levantamento de registros, protocolos e demais documentos que pudessem contribuir para compreensão da realidade da empresa e de seus empregados diretos no que diz respeito à cultura organizacional, valores organizacionais e valores do trabalho no ambiente dos pesquisados.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram distribuídos e coletados 67 questionários, os quais foram direcionados ao setor de Recursos Humanos da

Multitelecons, conforme determinação da empresa, que os “disparou” em sua rede interna para seus empregados. Posteriormente, estes foram devolvidos diretamente à pesquisadora via e-mail, sem a necessidade de retornar ao setor de Recursos Humanos depois de respondidos. Estes questionários identificavam a origem do respondente, relacionados como: Empresa 1, Empresa 2 e Mercado (contratados após o processo de fusão, não pertencentes aos quadros de nenhuma das duas empresas envolvidas no processo). Eles foram estruturados em quatro seções distintas. A primeira continha questões de âmbito demográfico; a segunda se destinava ao estudo dos valores no trabalho na visão dos empregados, com um total de 30 perguntas; a terceira possuía 48 itens, cujo objetivo analisar a percepção dos empregados quanto aos valores organizacionais dentro da empresa; e a quarta seção tratava do estudo da cultura organizacional da Multitelecon, compondo-se de 45 perguntas.

A observação direta se deu de modo informal, durante visitas realizadas pela pesquisadora à filial quando da coleta de dados para suas vivências em pesquisa desenvolvidas durante o mestrado.

3.4 Técnicas de análise de dados

Os dados secundários coletados na primeira fase, levantamento documental, passaram por análise documental. Na segunda fase, de tabulação estatística, foram utilizados os softwares estatísticos Minitab 14, SPSS 13 e Microsoft Excel, cujos resultados propiciaram a construção de gráficos e tabelas, e a aplicação de testes que auxiliaram na análise dos dados.

Quanto aos procedimentos estatísticos, os detalhamentos que se seguem são necessários à compreensão dos procedimentos realizados. Foi necessária a aplicação de testes estatísticos para a análise de fatores mais complexos e detalhados no estudo das variáveis contidas nas outras seções dos questionários aplicados. Porém, para se saber quais os testes a serem utilizados, ao serem traçados os objetivos, tornou-se necessário realizar o estudo da distribuição

estatística populacional ao qual a amostra coletada pertence. Quando há o conhecimento prévio deste dado, caso a amostra possua uma distribuição conhecida como normal (ou *gaussiana*), utilizam-se os chamados “testes paramétricos” para a análise dos dados. Caso a distribuição não seja conhecida *a priori*, opta-se pela utilização de testes não paramétricos. Estes últimos não exigem nenhum conhecimento prévio da população, mas possuem um poder de decisão levemente inferior ao obtido nos testes paramétricos. Portanto, para a análise do banco de dados obtido neste estudo o primeiro passo foi realizar os chamados “testes de normalidade” para as variáveis de interesse. Este teste é formado pelas seguintes hipóteses:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \text{A variável provém de uma população com distribuição normal (gaussiana)} \\ H_1 : \text{A variável não provém de uma população com distribuição normal} \\ \quad \quad \quad \text{(gaussiana)} \end{array} \right.$$

Em todos os testes realizados o resultado apresentado indicava rejeição da hipótese nula. Ou seja, as evidências apontavam para a conclusão de que as variáveis utilizadas no estudo não possuíam distribuição normal. Portanto, optou-se pela utilização de testes não paramétricos no desenvolvimento deste trabalho.

Um dos objetivos traçados consistiu em verificar a existência ou não de alguma relação de influência entre as variáveis demográficas e as variáveis formadas pelo agrupamento dos itens nas seções de valores organizacionais, do trabalho e de cultura, expostos no Quadro 3. Esta abordagem poderia ser realizada de duas formas: por meio de testes de correlação, que indicam se a influência exercida ocorre de forma direta ou inversa, de acordo com a variação das categorias; e, também, utilizando-se de testes de comparações de médias, que podem identificar alguma influência relevante, mesmo que esta não se exerça de forma linear nas categorias da variável.

É importante ressaltar que os testes de correlação e de médias aplicados possuem um universo de aplicação distinto, mas podem ser usados conjuntamente em alguns casos para complementar os resultados apresentados em cada um. Os testes de correlação de *Spearman* apresentam a limitação de não detectar nenhuma variação não linear apresentada pela massa de dados. Os testes de *Kruskal-Wallis* detectam

estas oscilações, mas apresentam resultados para um teste múltiplo, que envolve diversas variáveis, sem realizar os testes individuais para as categorias presentes em cada uma destas. Por esse motivo, foram ressaltados na apresentação dos resultados exatamente os pontos em que essa variação se mostrava significativa, fossem estes representados por uma categoria apenas ou por um grupo delas.

O teste utilizado para se detectar as correlações foi o teste não paramétrico de correlação linear de *Spearman*. O teste utilizado para a comparar as médias foi o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*. Destaca-se que neste estudo estes testes possuem função complementar e, também, ajudam no detalhamento e na descrição dos resultados.

O nível de significância adotado para a decisão e conclusão sobre os resultados de todos os testes realizados foi de 5%. Logo, a confiabilidade conferida às afirmações feitas na análise é de 95%. Portanto, ao serem montados os testes com as hipóteses nula e alternativa, optou-se pela rejeição da hipótese nula caso o p-valor obtido fosse menor ou igual a 0,05 e pela não rejeição quando o p-valor fosse superior a 0,05.

Com base nos resultados, na apresentação dos dados, que se apresenta a seguir, um fato notável foi o alto número de testes em que o p-valor encontrado foi inferior ao nível de significância adotado, fazendo com que o resultado fosse considerado significativo. Em muitos destes testes, até mesmo se adotando uma confiabilidade de 99% (1% de significância), as decisões sobre as hipóteses e as conclusões obtidas ao final seriam as mesmas. Isso confere uma margem um pouco maior de segurança e credibilidade nas afirmações realizadas neste estudo, devido à expressividade propiciada por alguns resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar, discutir e analisar os resultados desta pesquisa. A primeira seção destina-se a apresentar os dados demográficos e funcionais dos participantes da pesquisa que trabalham na Multitelecons. A segunda seção descreve e analisa a cultura organizacional, sendo que os dados apresentados foram obtidos por meio da aplicação do IBACO aplicado em toda a população de empregados da Multitelecons. A terceira seção destina-se a apresentar, descrever e analisar os dados com relação aos valores organizacionais na empresa, obtidos a partir da aplicação do IPVO na mesma população de 67 empregados. A quarta seção apresenta os dados referentes aos valores do trabalho, coletados por meio da aplicação da EVT, na mesma população. Na quinta seção, são apresentados os cruzamentos dos dados levantados na Multitelecons, por meio dos testes descritos anteriormente.

A exibição e a análise dos resultados obtidos por meio dos testes e da construção dos gráficos se dão em duas fases. A primeira apresenta um estudo observacional das variáveis demográficas. A segunda consiste no estudo das relações (por meio de testes de correlações e de médias) entre as variáveis demográficas e as variáveis criadas por agrupamento de itens relacionadas à cultura organizacional, aos valores organizacionais e aos valores do trabalho.

4.1 Dados demográficos e funcionais

A análise descritiva das variáveis demográficas é referente ao total de empregados da filial da Multitelecons situada no Rio de Janeiro, ou seja, dos 67 que responderam aos questionários. Por meio da tabulação dos dados obtidos, foi possível caracterizar os empregados da empresa pesquisada quanto às seguintes variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, nível hierárquico, tempo de atuação no cargo atual, tempo de atuação na organização e empresa de origem.

Ao se analisar o banco de dados conjunto, composto por todos os respondentes pertencentes às duas empresas que participaram da fusão e os demais oriundos do mercado de trabalho, contratados após o processo de fusão, é possível verificar que 79% dos empregados abordados são do sexo masculino e 21% são do sexo feminino. (GRAF. 1)

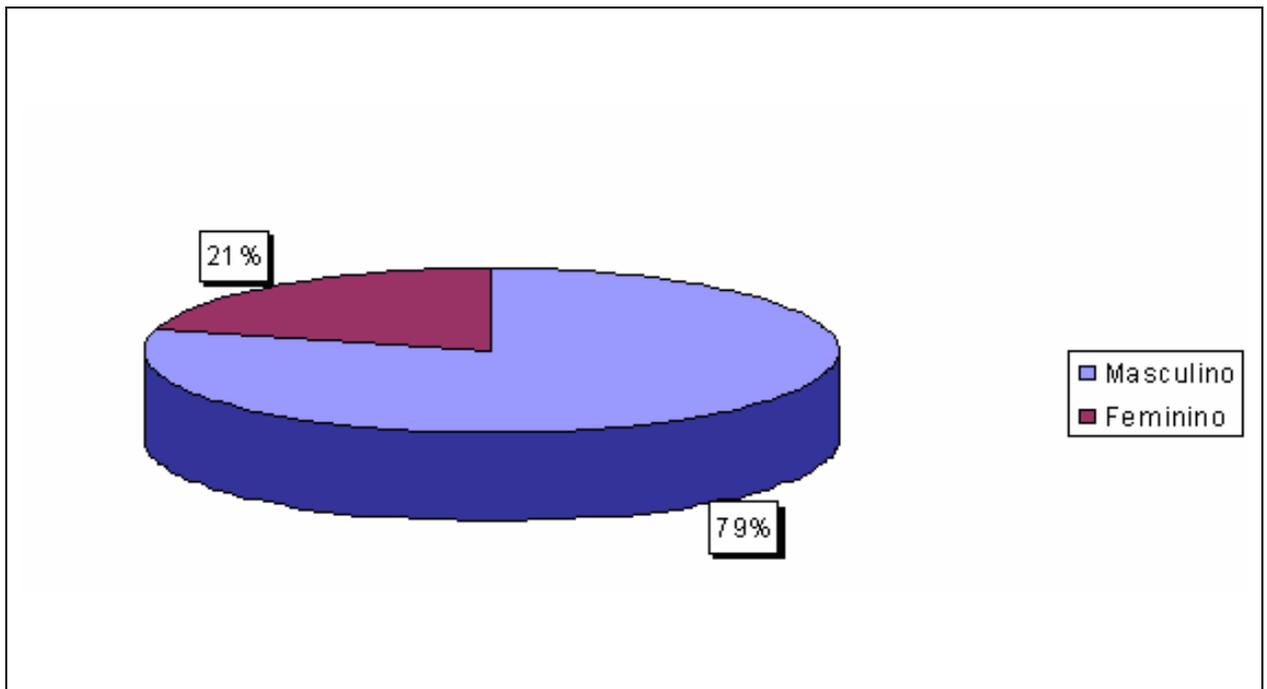


Gráfico 1 – Percentuais de respondentes, por sexo
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 2 mostra as variações de frequência em torno das diferentes faixas etárias. A maior parte dos respondentes, aproximadamente 30%, enquadra-se na faixa entre 26 e 30 anos, verificando-se a seguir uma tendência decrescente, com porcentagens próximas para as quatro seguintes categorias, variando entre pouco menos de 18% a aproximadamente 12%. Evidencia-se também uma pequena quantidade de respondentes com menos de 25 anos e com mais de 50 anos, que compõem, conjuntamente, menos de 10% do total dos abordados.

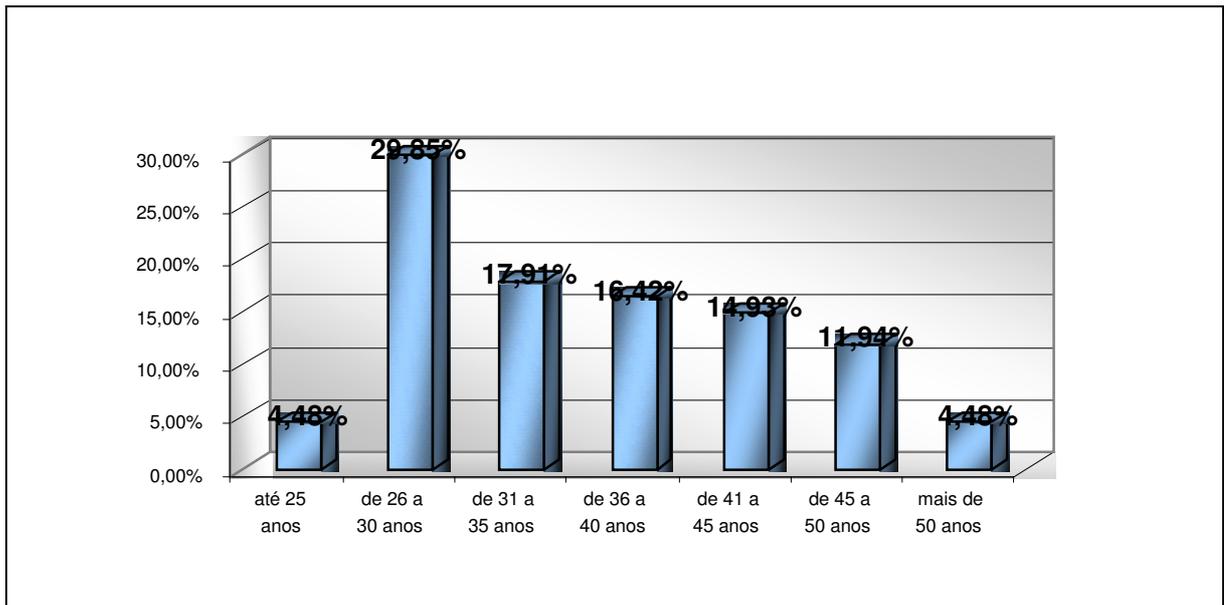


Gráfico 2 – Percentuais de respondentes, por faixa etária

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao estado civil dos respondentes, o GRAF. 3 mostra que a proporção de casados é a mais encontrada, com aproximadamente 37% dos empregados, enquanto a frequência de solteiros é de pouco menos de 27%.

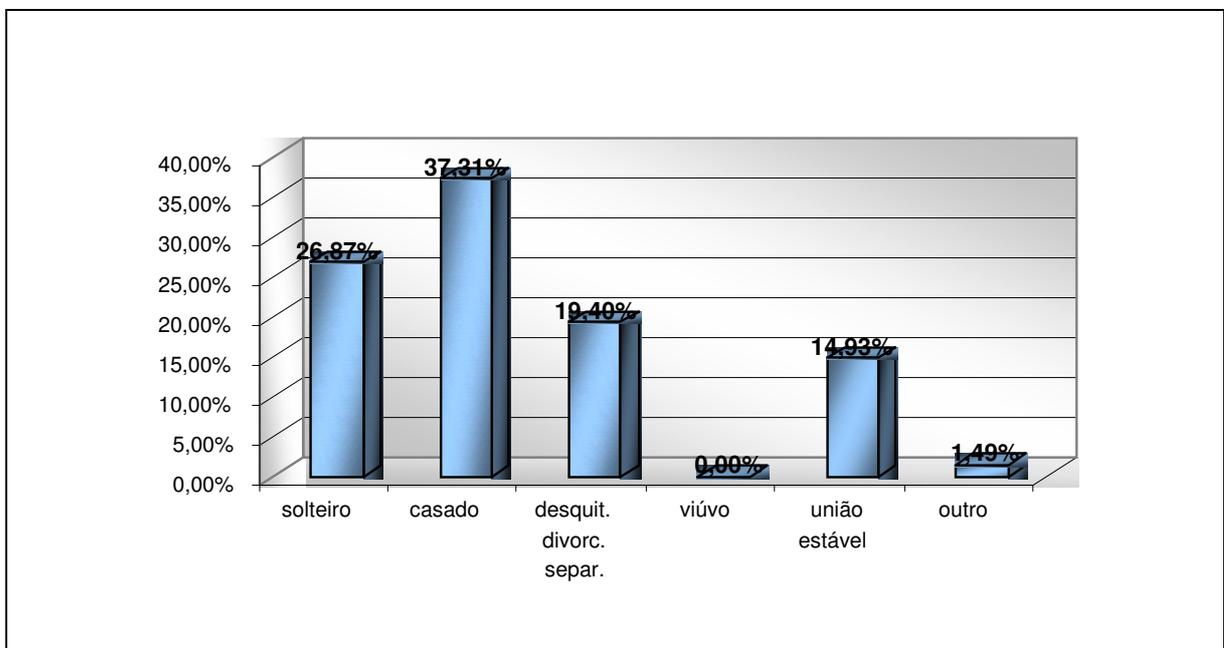


Gráfico 3 – Percentuais de respondentes, por estado civil

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Ressalta-se que mesmo com estas duas categorias sendo as majoritárias, ainda assim é expressiva a porcentagem referente aos desquitados, divorciados ou separados e também àqueles empregados que se encontram em regime de união estável.

Ao se analisar o fator escolaridade, apresentada no GRAF. 4, nota-se que a maioria expressiva, pouco menos de 45% dos abordados, possui ensino superior completo e que outra grande parcela, de aproximadamente 33%, possui especialização. Nenhum dos empregados que participaram do estudo possui doutorado ou apenas o ensino médio completo.

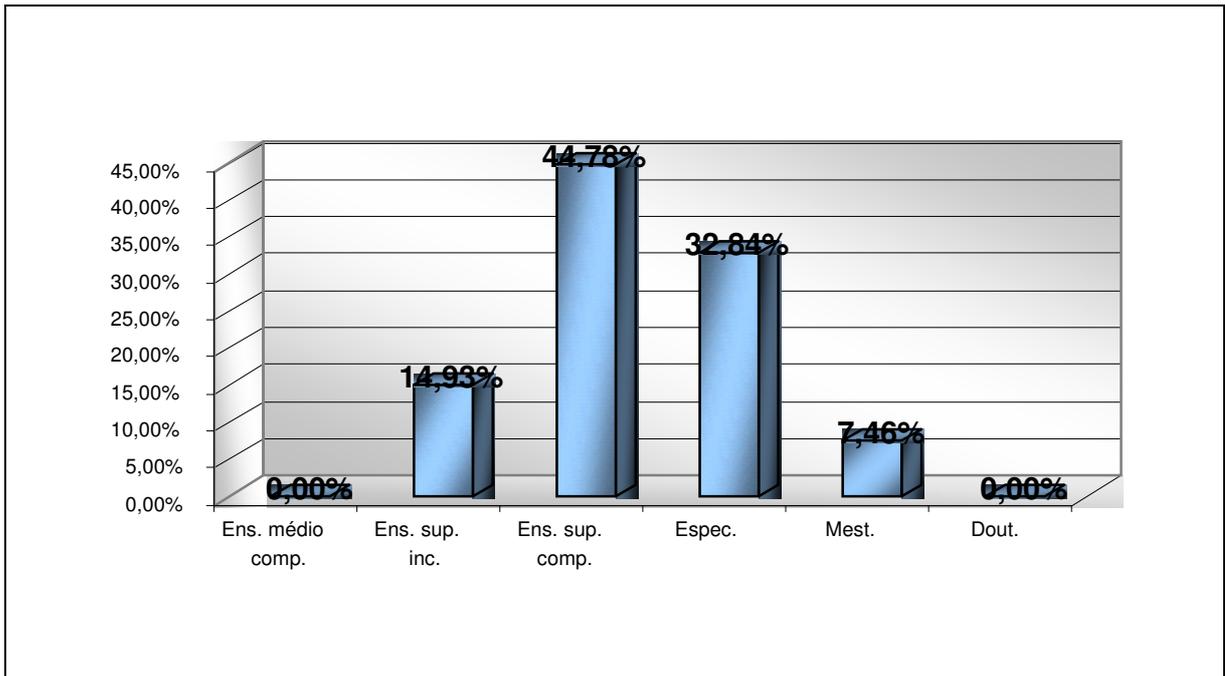


Gráfico 4 – Percentuais de respondentes, por escolaridade
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O grau de escolaridade deve-se à natureza da atividade da empresa, em que este é um dos critérios de recrutamento e seleção, segundo dados da pesquisa documental. Este aspecto reforçou a utilização do instrumento de Porto e Tamayo (2003), a escala de valores relativos ao trabalho, que se aplica aos profissionais com nível de escolaridade superior.

Quando questionados sobre há quanto tempo atuam na empresa, GRAF.5, observa-se que pouco menos de 30% dos pesquisados trabalham de 6 a 10 anos. Com uma porcentagem razoavelmente similar, encontram-se os respondentes que já atuam na empresa em um período de 1 a 5 anos. Ressalta-se que a quantidade de empregados que possuem um tempo de trabalho na empresa superior a 15 anos (últimas duas categorias) é de aproximadamente 10% apenas.

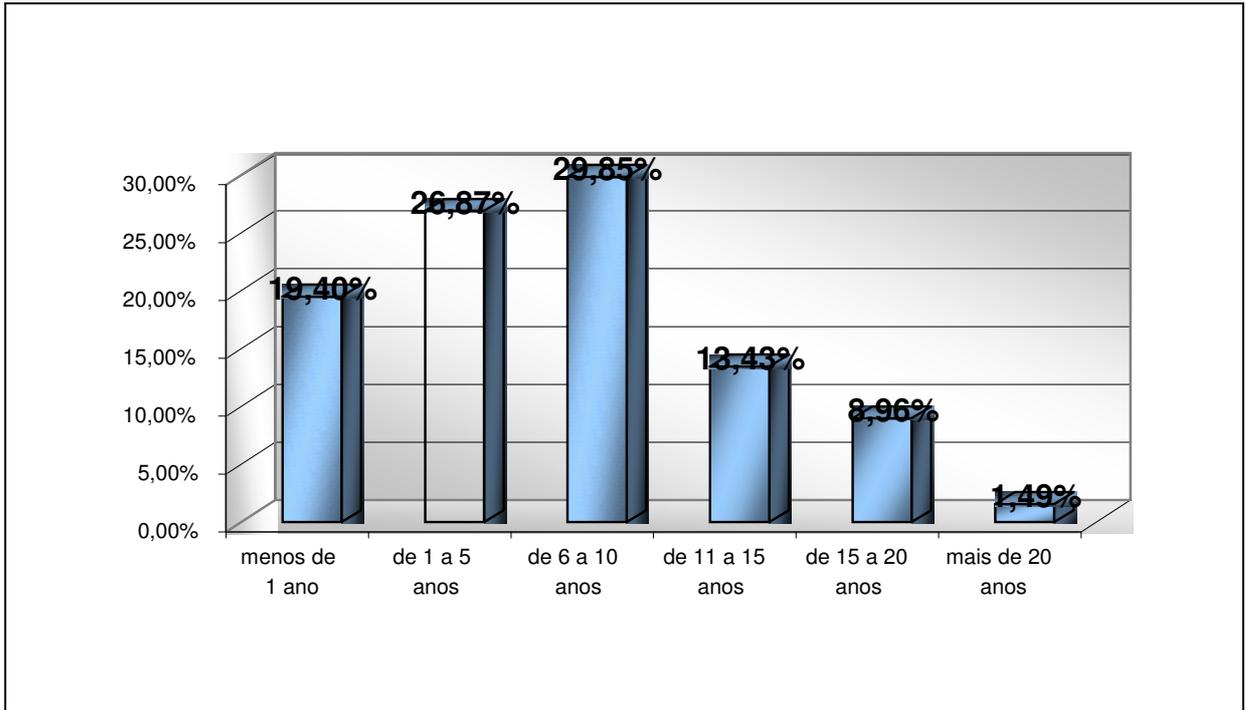


Gráfico 5 – Percentuais de respondentes, por tempo na empresa
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

O tempo na empresa é um importante dado para esta pesquisa, visto que o processo de fusão teve início em 2006 e concretizou-se no ano de 2007. Para não haver dúvidas quanto à origem dos respondentes, questionou-se também sobre qual a empresa de origem do respondente, visto que uma das empresas está há cerca de 10 anos no Brasil e a outra há mais de 40 anos, o que será tratado mais adiante.

A variável tempo no cargo (GRAF. 6) revela uma concentração de respondentes em apenas uma faixa, com valores pouco expressivos para as demais, e ausência para as faixas que indicam mais experiência no mesmo cargo. Enquanto as três últimas faixas possuem porcentagem nula, mais de 75% dos respondentes trabalham no cargo atual em um período de 1 a 5 anos e pouco menos de 15 estão no cargo há menos de 1 ano.

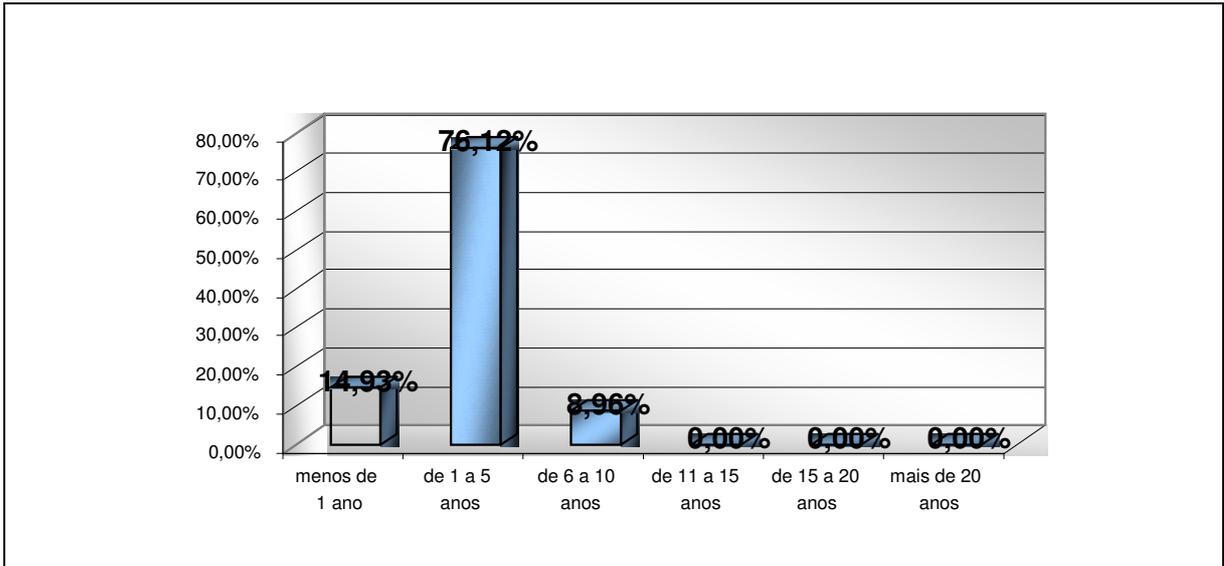


Gráfico 6 – Percentuais de respondentes, por tempo no cargo
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

O tempo no cargo com maior expressão concentrou-se na faixa de 1 a 5 anos de empresa. Com este tempo de empresa, os respondentes podem ser tanto de uma empresa como da outra ou do mercado, visto que a fusão ocorreu entre 2006 e 2007. Na faixa de tempo inferior a um ano, os respondentes são exclusivamente do mercado, não tendo pertencido, de fato, ao quadro de trabalhadores de nenhuma das duas empresas. Devido a este aspecto, foi também realizado o questionamento sobre o qual da empresa de origem do respondente. Este aspecto pode levar a interpretação de que os mais experientes podem ter desligado-se da empresa, remetendo ao aspecto relacionado à *tradição*.

A distribuição dos respondentes abordados em função do nível hierárquico (GRAF. 7) é razoavelmente equilibrada.

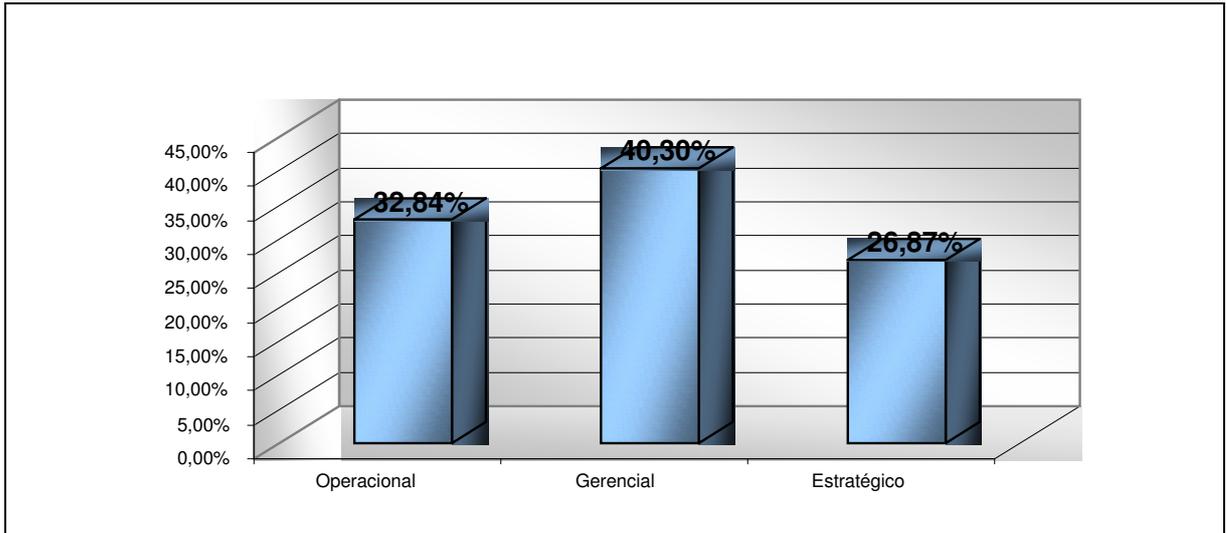


Gráfico 7 – Percentuais de respondentes, por nível hierárquico
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Aproximadamente 40% dos respondentes atuam no nível gerencial, enquanto outros 32,84% pertencem ao setor operacional, 26,87% no estratégico. Ou seja, a maioria dos respondentes está no nível estratégico e gerencial (66,87% deles).

O GRAF. 8 exibe a distribuição dos respondentes segundo a sua origem antes da fusão das duas empresas que compõem atualmente a Multitelecons, na qual foi realizado o estudo.

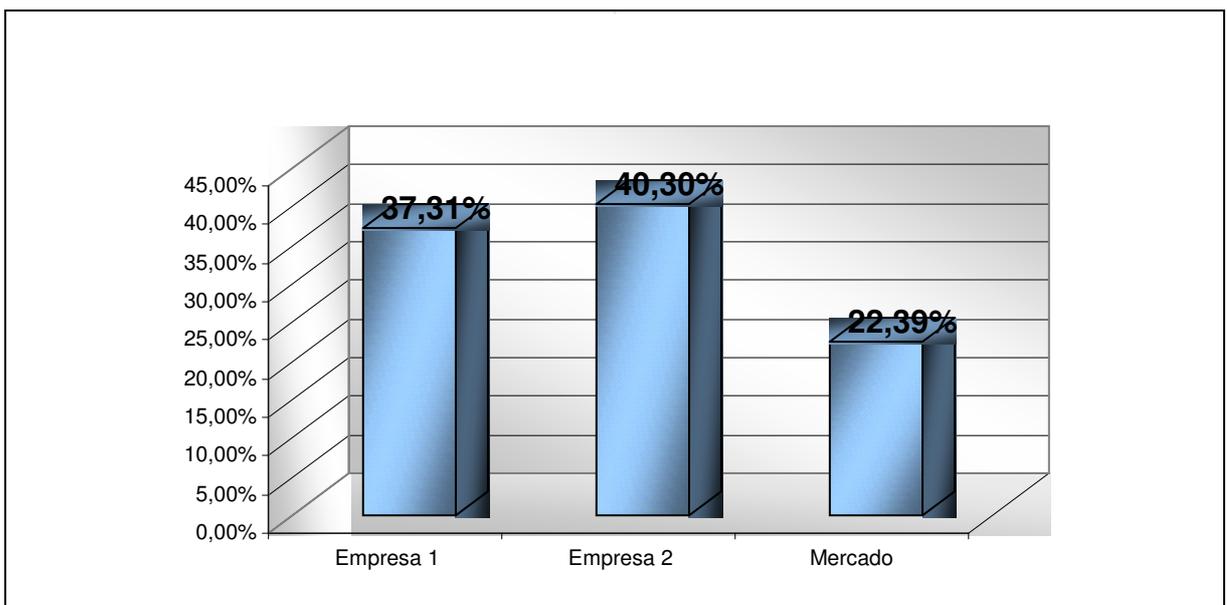


Gráfico 8 – Percentuais de respondentes, por empresa de origem
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os empregados pertencentes à Empresa 2 representam a maioria, 40,3%, com uma

diferença pequena quando comparados aos pertencentes à Empresa 1, que representam 37,31% do total. Já os empregados que não pertenciam a nenhuma das duas empresas e foram contratados pela Multitelecons após o processo de fusão possuem uma representatividade de 22,39%.

4.2 Sobre a cultura organizacional na Multitelecons

A cultura organizacional foi verificada por meio da aplicação do IBACO, de Ferreira *et al.* (2002), em sua versão reduzida, tendo por objetivo verificar as variáveis *profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo, satisfação e bem-estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento, e promoção do relacionamento interpessoal.*

O GRAF. 9 permite visualizar os percentuais de empregados que responderam como cada uma das variáveis de cultura organizacional era percebida por eles em termos de aplica-se totalmente, aplica-se razoavelmente ou não se aplica:

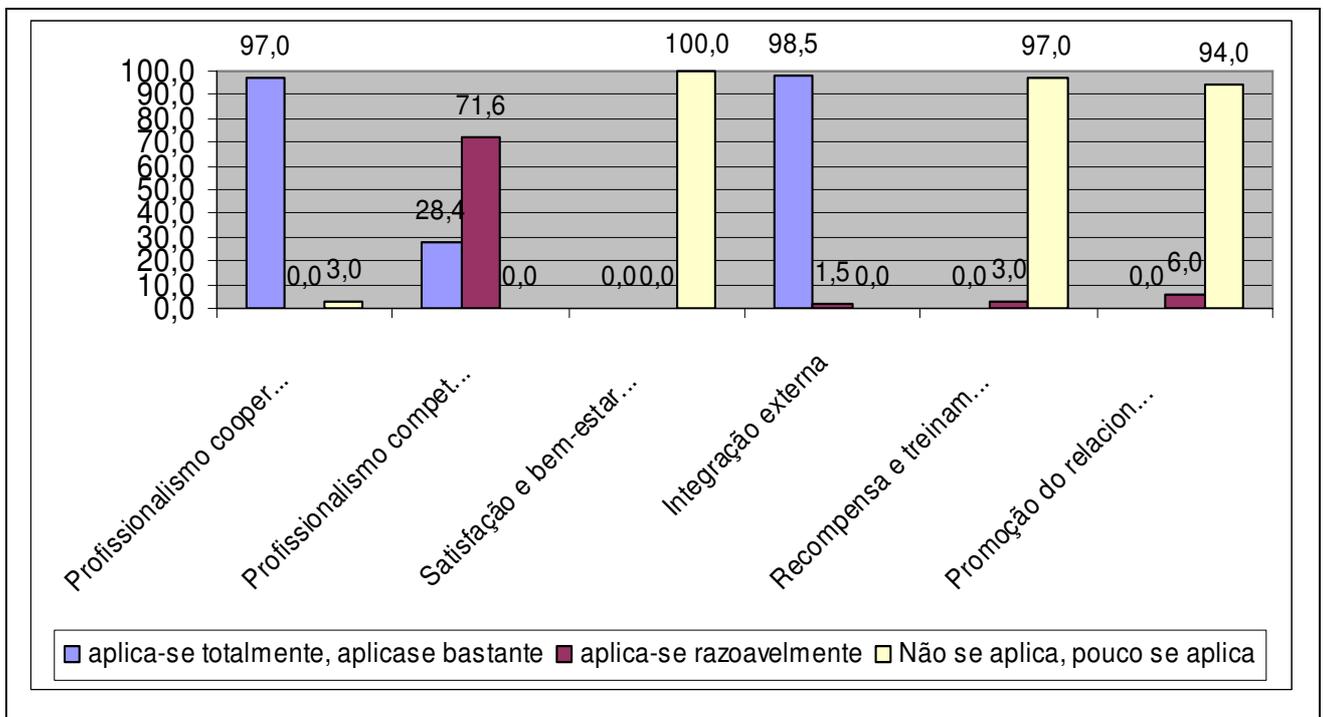


Gráfico 9 – Percentuais de respondentes, por variáveis de cultura organizacional

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os itens expostos apresentaram variações que chamam a atenção para os aspectos relativos a *profissionalismo cooperativo* e *integração externa*, que são de 97,0% e 98,5%, respectivamente, sendo percebidos como aplica-se totalmente e bastante para os respondentes da Multitelecons. Ao mesmo tempo, itens como *satisfação e bem-estar dos empregados*, *recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal* apresentaram se como não aplicando-se ou pouco aplicando se a realidade organizacional, com um percentual expressivo de percepção não aplicação ou pouca aplicação pela organização, sendo que aspectos comportam as práticas organizacionais que constituem um complexo componente da cultura organizacional (HOFSTEDE *et al.*, 1990; MALLAK, 2001).

Ressalte-se que *profissionalismo competitivo* mostrou-se como variável que razoavelmente é aplicável na organização, sendo um dos únicos aspectos que não apresentou-se em pontos extremos como os demais, mas ainda assim com 71,6% como aplicando-se razoavelmente e 28,4% como totalmente ou bastante aplicável.

Portanto, na percepção de seus empregados do escritório do Rio de Janeiro a Multitelecons caracteriza-se, com base em Ferreira *et al.* (2002), em relação à cultura organizacional como uma empresa que valoriza o *profissionalismo cooperativo*. Ou seja, é totalmente ou bastante aplicável a execução de tarefas com eficácia e competência com espírito de colaboração. Em contrapartida, *profissionalismo competitivo* foi percebido como aplicando-se razoavelmente, ou seja, de pouca importância, merecendo destaque nesta análise, pois esta visão é de 71,5% dos respondentes. Ou seja, ao mesmo tempo em que é percebido como ponto totalmente aplicável o *profissionalismo competitivo* e *individualista*, também é visualizado como existente na organização. Portanto, não se pode afirmar que a empresa valoriza plenamente o *profissionalismo cooperativo*, o que indica aspecto a ser aprofundado em outras investigações, visto que há um paradoxo, também observado, entre o *profissionalismo cooperativo* e a *promoção do relacionamento interno*.

Verificou-se que há a percepção de que não é aplicável ou pouco se aplica a preocupação com a *satisfação e bem-estar* dos empregados, que percebem que

apesar da valorização do *profissionalismo cooperativo*, o local de trabalho não é percebido como uma preocupação da empresa em relação a seus trabalhadores, visto que este item apareceu com 100% percepção como não se aplica totalmente ou pouco se aplica. Quanto às práticas organizacionais, *recompensa e treinamento e promoção do relacionamento inter-pessoal* foram percebidos pelos empregados como não ou pouco aplicáveis por 97% e 94% dos respondentes, respectivamente. A *recompensa e o treinamento*, segundo Ferreira *et al.*(2002), consiste nas práticas vinculadas aos clientes internos e ao sistema de recompensas. Percebe-se que as práticas organizacionais são apontadas pelos respondentes como não aplicáveis ou pouco aplicáveis, o que se contrapõe a *profissionalismo cooperativo*.

A empresa valoriza a *integração externa*. Conforme a percepção de 98,5% dos respondentes, este item é percebido como aplicando-se totalmente ou bastante e, então, a empresa tem suas práticas voltadas para o atendimento aos clientes externos, com base em Ferreira *et al.* (2002), sendo que as estratégias são voltadas para o público externo. Ressalta-se que a Multitelecons é uma organização prestadora de serviços em telecomunicações, implicando coerência esta percepção em relação aos negócios da empresa, visto que esta variável associa-se às práticas organizacionais voltadas para o planejamento estratégico e para a tomada de decisão (FERREIRA *et al.*, 2002).

4.3 Sobre os valores organizacionais na Multitelecons

Os valores organizacionais foram verificados por meio do IPVO, criado e validado por Oliveira e Tamayo (2004). Este instrumento tem por objetivo identificar oito aspectos: *autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição e preocupação com a coletividade*.

Os percentuais de empregados que responderam como cada uma das variáveis de valores organizacionais era percebida por eles em termos de ser totalmente aplicável ou bastante aplicável, razoavelmente aplicável ou não se aplica de modo nenhum ou pouco se aplica estão dispostos no GRAF. 10.

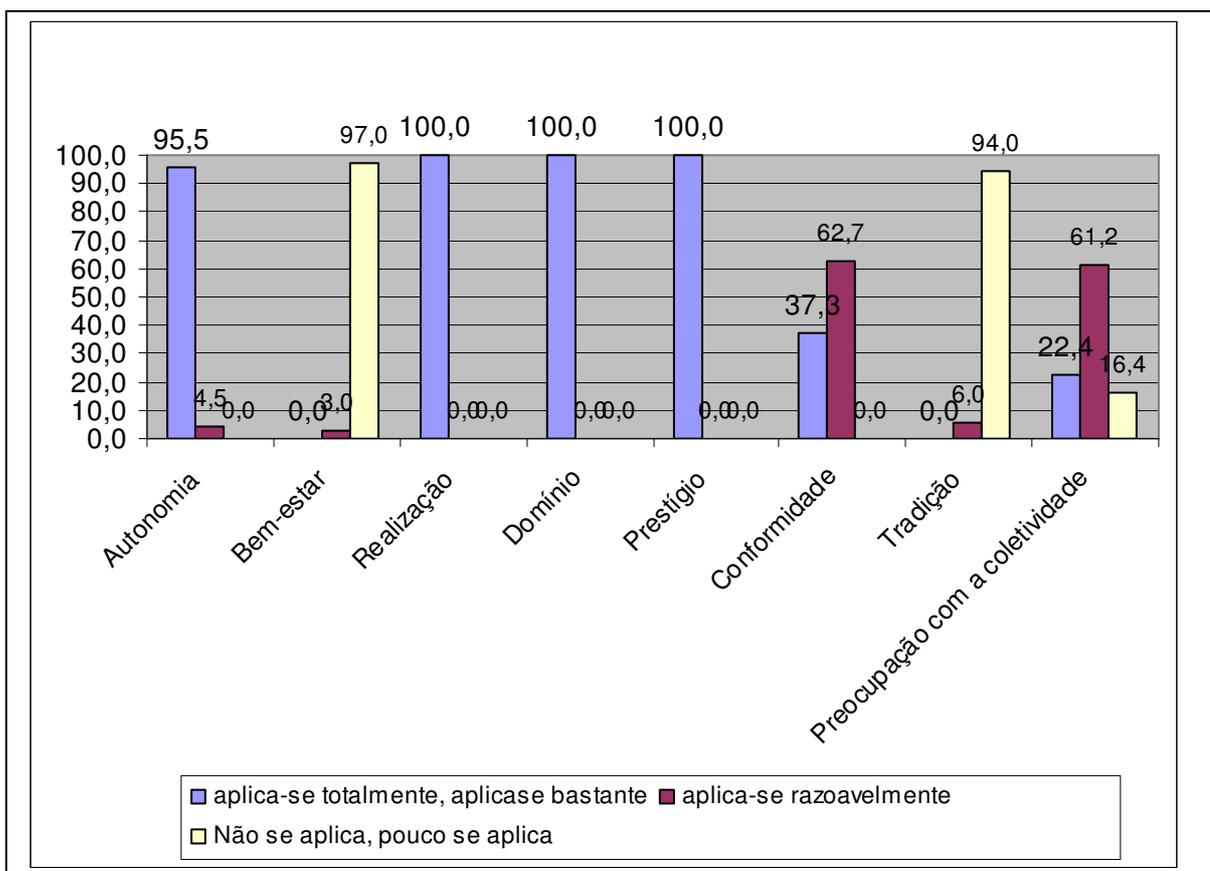


Gráfico 10 – Percentuais de respondentes, por variável de valores organizacionais
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

O modelo de Porto e Tamayo (2004), para a verificação empírica dos valores dos organizacionais aponta *autonomia* como sendo a busca por parte da organização de aprimoramento de seus empregados e produtos, inovação e valorização de desafios. Neste aspecto, a percepção dos empregados da Multitelecons demonstra estar coerente com o referencial teórico, por contemplar 95,5% deles como aspecto totalmente ou bastante aplicáveis pela organização. Outros pontos de análise também percebidos como bastante ou totalmente aplicáveis e de predominância absoluta, visto terem alcançado um percentual total (100%) dos respondentes, são: *realização*, que avalia o sucesso baseado em demonstrações de resultados por parte dos empregados e por parte da organização; *domínio*, que tem como meta central a obtenção de lucros; e *prestígio*, que busca por parte da organização seu reconhecimento social.

Estes aspectos estão condizentes com os itens que se apresentaram de forma inversa, como variáveis não aplicáveis de modo algum ou pouco aplicáveis em

relação a outros valores organizacionais. Percebe-se que não se aplica ou pouco se aplica a preocupação com o *bem-estar dos empregados* apresentou um percentual de 97%, indicando ser este um fator de não aplicação de modo nenhum ou pouco se aplica por parte da empresa com seus empregados, com a qualidade de vida e com um ambiente de satisfação, elementos estes propostos pelo IPVO. Percebe-se que o instrumento criado por Porto e Tamayo (2004) demonstra que há características diferenciadas e que se contrapõem, como *autonomia*, *prestígio* e *bem-estar*, havendo coerência com os resultados expostos no gráfico anterior. As organizações com uma forte *autonomia*, *realização*, *domínio*, e *prestígio* tendem a uma postura de baixa preocupação com o *bem estar*. Um outro aspecto bastante interessante é a não aplicação ou pouca aplicação com a *tradição*, que enfatiza a manutenção dos *status quo* e das práticas organizacionais, segundo Oliveira e Tamayo (2004). A percepção dos respondentes quanto a não aplicação ou baixa aplicação por parte da organização quanto à *tradição*, visto que 94% deles assinalaram desta forma, como item de não aplicável e 6% como de razoável aplicação. A Multitelecons é uma organização resultante da união de duas organizações diferentes, o que aponta para a mudança, e não para a manutenção das antigas práticas organizacionais.

A *preocupação com a coletividade* nesta pesquisa também aponta índices bastante expressivos, sendo que 61% apontam como aspecto de razoável aplicação, 22,4% apontam como um aspecto que se aplica totalmente ou bastante e 16,4% como de pouca ou nenhuma aplicação. Já a *conformidade*, que se expressa na mensuração do grau de importância dado pela organização ao respeito a regras e modelos, dentre outros aspectos, apresentou um resultado interessante: 62,7% dos respondentes apontam como de razoável preocupação por parte da organização e 37,3% como de nenhuma ou pouca aplicação.

Estes dados parecem congruentes com a situação vivenciada pelas pessoas na organização, já que esta encontra-se em um estágio de consolidação do processo de fusão: a *tradição* relaciona-se à conservação e opõe-se à abertura às mudanças.

4.4 Sobre os valores no trabalho na Multitelecons

Os valores do trabalho foram levantados com a utilização da escala de valores relativos ao trabalho (EVT), de Porto e Tamayo (2003).

Os percentuais de empregados da Multitelecons que responderam como cada uma das variáveis de valores no trabalho era percebida por eles em termos de ser totalmente aplicável, razoavelmente aplicável ou não aplicável ou pouco aplicável (nada importante, baixo) estão dispostos no GRAF. 11.

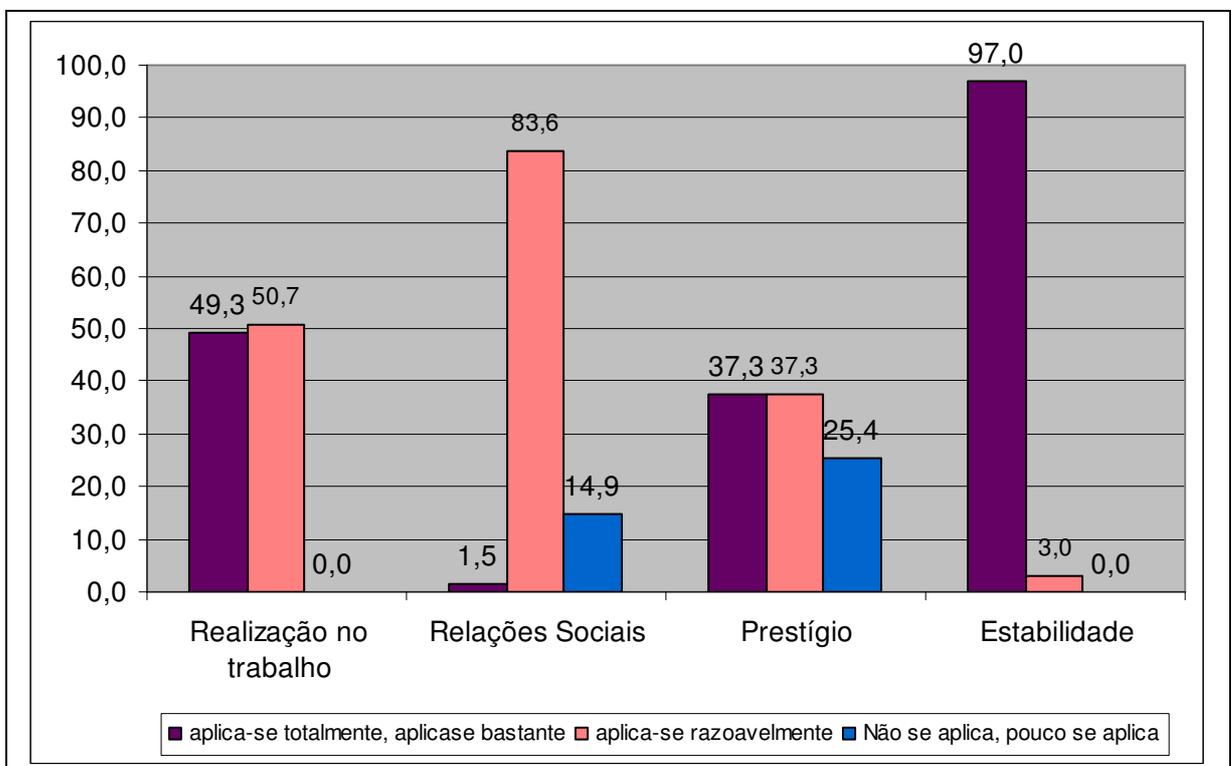


Gráfico 11 – Percentuais de respondentes, por variáveis de valores relativos ao trabalho

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Realização no trabalho, como meio de busca pelo prazer, estímulo e independência de ação e de pensamento no trabalho, segundo Porto e Tamayo (2003), se dá por meio dos resultados gerados pelo próprio trabalho. Os resultados da pesquisa apontam este item como totalmente aplicável para 49,3% dos respondentes e razoavelmente aplicável para 50,7% deles, havendo um equilíbrio nessas percepções. Em comparação ao inventário de valores de Schwartz (1992), conforme

propõem Porto e Tamayo (2003), *realização no trabalho* relaciona-se com a abertura à mudança. Ou seja, quanto maior a realização, maior a abertura para a mudança. Na Multitelecons, a abertura à mudança pode ser compreendida como um aspecto aplicável e positivo, devido ao processo de fusão ocorrido recentemente.

Quanto a *relações sociais*, estas devem ser totalmente ou bastante aplicáveis e que contribuir com a sociedade como um todo por meio do trabalho (PORTO e TAMAYO, 2003), sendo esta uma variável de amplitude, voltada para a universalidade e para a autotranscendência, segundo Schwartz (1992). As *relações sociais* são apontadas pela maioria dos respondentes (83,6%) como de razoável importância e vistas como uma variável de nenhuma ou pouca aplicação na percepção de 14,9% deles, sendo que apenas 1,5% dos respondentes considera este um que se aplica totalmente ou bastante. Este resultado é congruente com os achados relativos aos valores organizacionais na variável *preocupação com a coletividade* que em 62,7% apresentou-se como de razoável importância, indicando que tais relacionamentos carecem de maior atenção por parte da organização.

A variável *prestígio* refere-se à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho, tendo se apresentado como um item equilibrado nos respondentes, com poucas diferenças entre os níveis aplicável totalmente, de razoável importância e de pouca importância. *Prestígio* foi apontado por 37,3% dos empregados abordados como importante, por 37,3% como de média importância e por 25,4% como uma variável de pouca importância. Nos estudos de Schwartz (1992), totalmente ou bastante aplicável, esta variável relaciona-se à autopromoção, que visa ao sucesso profissional e ao poder, conforme exposto no referencial teórico. Esta variável será apresentada posteriormente em relação aos dados demográficos, apresentando variações em relação à visão geral dos trabalhadores da empresa.

Estabilidade, segundo Porto e Tamayo (2004), refere-se à possibilidade de suprir materialmente as necessidades pessoais e a permanência no emprego por meio do trabalho. Esta categoria de análise demonstrou expressiva diferenciação em relação às demais, pois 97% a consideram totalmente aplicável e apenas 3% dos respondentes a consideram como de razoável importância. Segundo Schwartz

(1992), a estabilidade relaciona-se a conservação. Este dado é curioso, pois *tradição*, variável de valores organizacionais, foi considerada pouco ou de nenhuma aplicação, carecendo de aprofundamento na relação entre as duas.

4.5 Estudo das correlações e cruzamento dos dados

Esta etapa caracteriza-se pelo estudo das relações entre as variáveis demográficas e aquelas variáveis relacionadas à cultura organizacional, aos valores organizacionais e aos valores do trabalho, segundo a percepção dos empregados da Multitelecons. Para isto, realizou-se o teste não paramétrico de correlação linear de *Spearman*, definido segundo as seguintes hipóteses:

$$\begin{cases} H_0 : \rho = 0 \text{ (Não há correlação entre as variáveis)} \\ H_1 : \rho \neq 0 \text{ (Há correlação entre as variáveis)} \end{cases}$$

Assim, a hipótese nula foi rejeitada quando o p-valor obtido nos testes foi inferior ao nível de significância adotado de 5%. Nestes casos, tornou-se possível afirmar que há algum tipo de correlação linear entre as variáveis que compõem o teste. Foram realizados no total 108 testes, sendo: 36 relativos à seção de cultura organizacional, 48 à seção de valores organizacionais e 24 pertencentes à seção de valores do trabalho. Os resultados são exibidos, a seguir, de acordo com cada seção, na qual os valores iniciais em cada cruzamento correspondem ao coeficiente de correlação ρ e os valores entre parênteses são os p-valores obtidos nos testes, sendo estes destacados em negrito quando significativos estatisticamente. É importante ressaltar que o direcionamento desta relação - ou seja, se ela é direta ou inversa de acordo com o crescimento das categorias em cada variável - já é indicado pelo próprio coeficiente de correlação: quando ρ possui valor positivo, a relação é direta; quando o valor do coeficiente é negativo, há uma relação inversa na influência exercida de uma variável sobre a outra.

4.5.1 Cultura organizacional *versus* variáveis demográficas

A seção referente à cultura organizacional destina-se a apresentar as correlações proporcionadas por meio da aplicação do IBACO aos empregados da Multitelecons e seus dados demográficos. O instrumento aplicado destina-se a avaliar a cultura organizacional por meio de seus valores e suas práticas, distribuídos em seis fatores: *profissionalismo cooperativo*, *profissionalismo competitivo*, *satisfação e bem-estar dos empregados*, *práticas de integração externa*, *práticas de recompensa e treinamento* e *práticas de promoção do relacionamento interpessoal* (FERREIRA *et al.*, 2002). Os seis fatores da cultura organizacional foram testados em suas correlações dos dados demográficos: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, tempo no cargo e nível hierárquico. A TAB. 1 exibe os testes de correlação da cultura organizacional *versus* variáveis demográficas.

Tabela 1 – Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação da cultura organizacional *versus* variáveis demográficas

Variáveis de Cultura Dados demográficos	Profiss. cooperativo	Profiss. competitivo	Satisf. e bem-estar dos empregados	Integração externa	Recomp. e treinam.	Promoção do relac. interp.
Sexo	0,151 (0,222)	0,042 (0,734)	0,057 (0,646)	-0,053 (0,669)	-0,089 (0,473)	0,195 (0,114)
Faixa etária	0,565 (0,000)	0,522 (0,000)	0,589 (0,000)	-0,021 (0,864)	-0,028 (0,823)	0,422 (0,000)
Escolaridade	0,443 (0,000)	0,224 (0,069)	0,515 (0,000)	-0,088 (0,481)	0,031 (0,802)	0,392 (0,001)
Tempo empresa	0,677 (0,000)	0,573 (0,000)	0,505 (0,000)	-0,080 (0,518)	-0,067 (0,590)	0,334 (0,006)
Tempo cargo	0,565 (0,000)	0,202 (0,101)	0,276 (0,024)	-0,231 (0,060)	-0,293 (0,016)	-0,045 (0,717)
Nível hierárquico	0,293 (0,016)	0,232 (0,059)	0,268 (0,029)	-0,382 (0,001)	-0,217 (0,077)	-0,210 (0,089)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A seção referente à cultura organizacional da Multitelecons apresenta elevado número de correlações entre as variáveis demográficas e o fator *profissionalismo cooperativo*. Apenas o sexo dos entrevistados não apresentou um p-valor significativo, enquanto todos os outros coeficientes *rho* indicaram forte correlação

positiva com a variável de interesse, denotando que os crescimentos da faixa etária, escolaridade, tempo na empresa e tempo no cargo de atuação e nível hierárquico acarretam o aumento também do *profissionalismo cooperativo*.

As outras cinco variáveis demográficas também apresentam coeficientes de correlação positivos e significativos quando colocadas em teste com a variável *satisfação e bem-estar dos empregados*.

O mesmo pode ser observado para *profissionalismo competitivo* apenas para as variáveis faixa etária e tempo na empresa.

Em relação à *integração externa* dos empregados abordados, nota-se que esta apresenta decréscimo nos valores médios à medida que se observa o crescimento do nível hierárquico.

A mesma relação de crescimento inverso é observada entre a variável *recompensa e treinamento* e a variável demográfica *tempo no cargo*. Ou seja, quanto maior o tempo do empregado no cargo atual, menos ele percebe a preocupação por parte da organização com a *satisfação e com o bem estar* de seus empregados.

Por fim, os valores significativos e positivos de *rho* na última coluna apontam um crescimento na *promoção do relacionamento interpessoal* dos respondentes, conjuntamente à elevação da faixa etária, da escolaridade e do tempo do funcionário na empresa.

4.5.2 Valores organizacionais versus variáveis demográficas

A seção referente aos valores organizacionais destina-se à apresentação das correlações proporcionadas por meio da aplicação do IPVO aos empregados da Multitelecons e seus dados demográficos. O IPVO destina-se a avaliar empiricamente os valores organizacionais por meio de oito fatores: autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição e preocupação com a

coletividade, sendo, ainda, bastante relevante para o diagnóstico organizacional (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004; TAMAYO 2008). Expõem-se na TAB. 2 as referidas variáveis e suas correlações com as variáveis demográficas dos respondentes.

Tabela 2 – Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação da dos valores organizacionais versus variáveis demográficas

Variáveis de Valores Organizacionais	Autonomia	Bem-estar	Realização	Domínio	Prestígio	Conformidade	Tradição	Preocupação com a coletividade
Dados Demográficos								
Sexo	0,012 (0,92)	0,066 (0,597)	-0,248 (0,043)	-0,063 (0,611)	0,126 (0,311)	-0,077 (0,538)	-0,027 (0,826)	-0,147 (0,236)
Faixa Etária	0,223 (0,069)	-0,052 (0,678)	-0,188 (0,127)	0,047 (0,703)	0,104 (0,404)	-0,017 (0,888)	0,557 (0,000)	-0,157 (0,204)
Escolaridade	0,380 (0,002)	0,056 (0,653)	-0,109 (0,382)	0,034 (0,782)	0,131 (0,291)	-0,242 (0,049)	0,132 (0,287)	-0,011 (0,928)
Tempo empresa	0,129 (0,299)	-0,038 (0,763)	-0,308 (0,011)	-0,02 (0,873)	0,226 (0,066)	-0,069 (0,577)	0,691 (0,000)	-0,314 (0,010)
Tempo cargo	0,026 (0,833)	-0,170 (0,170)	-0,308 (0,011)	-0,443 (0,000)	0,096 (0,440)	-0,560 (0,000)	0,047 (0,704)	-0,492 (0,000)
Nível Hier.	-0,145 (0,241)	-0,296 (0,015)	-0,185 (0,133)	-0,454 (0,000)	0,240 (0,051)	-0,456 (0,000)	0,138 (0,266)	-0,437 (0,000)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Note-se que apenas o fator escolaridade possui relação com a variável *autonomia*, de forma que quanto maior a escolaridade, maiores também os valores apresentados para esta variável, confirmando-se a coerência do próprio instrumento utilizado como modelo de análise (PORTO; TAMAYO, 2003; 2008).

Em relação ao estudo do *bem-estar dos empregados*, as evidências apontadas nos testes indicam valores menores para esta variável à medida que o nível hierárquico aumenta.

No fator *realização*, três coeficientes *rho* negativos e significativos indicam que o aumento do tempo na empresa e o aumento do tempo no cargo estão ligados a valores mais baixos para a variável realização. Da mesma forma, o sexo feminino também apresenta resultados mais baixos para esta variável quando comparado

aos do sexo masculino.

Já a variável *domínio* apresenta relação de ordem inversa com os resultados obtidos para tempo no cargo e nível hierárquico. Ou seja, mais tempo no cargo e maior nível hierárquico indicam valores mais baixos para a variável domínio.

A variável *prestígio* não apresentou nenhum p-valor que indicasse correlação significativa com as variáveis demográficas.

Em relação à *conformidade* dos empregados, observa-se que esta apresenta valores maiores quando a escolaridade, o tempo no cargo e o nível hierárquico possuem resultados médios menores. Este resultado condiz com as análises de Porto e Tamayo (2003; 2008) em relação ao instrumento e às análises.

Os coeficientes significativos apresentados na coluna referente à *tradição* indicam uma relação positiva entre esta variável e a faixa etária, assim como o tempo na empresa. Logo, valores menores para as variáveis demográficas ocorrem conjuntamente com valores menores para a variável *tradição*, acontecendo o mesmo para os valores maiores. Isso indica uma variação em relação à procedência do empregado, pois os empregados com maior tempo de empresa são aqueles provenientes da Empresa 2, com 40 anos de atuação.

Já a preocupação com a coletividade por parte dos empregados abordados decresce à medida que aumenta o tempo destes na empresa e o tempo no cargo em que atuam e também à medida que o seu nível hierárquico se eleva.

4.5.3 Valores do trabalho versus variáveis demográficas

A seção referente aos valores do trabalho destina-se à apresentação das correlações proporcionadas por meio da aplicação do EVT aos empregados da Multitelecons e seus dados demográficos. A EVT destina-se a avaliar empiricamente os valores do trabalho por meio de quatro fatores: *realização no trabalho, relações*

sociais, prestígio e estabilidade (PORTO e TAMAYO, 2003; 2008). Expõem-se na TAB. 3 os resultados das correlações testadas.

Tabela 3 – Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação dos valores do trabalho versus variáveis demográficas.

Variáveis de Valores no Trabalho	Realização no trabalho	Relações Sociais	Prestígio	Estabilidade
Dados Demográficos				
Sexo	0,242 (0,048)	-0,081 (0,514)	0,209 (0,089)	-0,143 (0,248)
Faixa Etária	0,440 (0,000)	-0,121 (0,330)	0,482 (0,000)	-0,464 (0,000)
Escolaridade	0,629 (0,000)	-0,237 (0,054)	0,651 (0,000)	-0,402 (0,001)
Tempo empresa	0,243 (0,047)	-0,313 (0,010)	0,334 (0,006)	-0,314 (0,010)
Tempo cargo	0,142 (0,252)	-0,456 (0,000)	0,113 (0,361)	-0,120 (0,335)
Nível Hier.	-0,046 (0,709)	-0,471 (0,000)	-0,021 (0,863)	0,167 (0,178)

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação aos valores do trabalho, *realização no trabalho* é influenciada pelo sexo, pela faixa etária e pela escolaridade dos respondentes de forma direta, como mostram os p-valores e os coeficientes ρ positivos. Assim, pode-se afirmar que à medida que aumenta a faixa etária e a escolaridade a realização no trabalho também apresenta valores médios maiores. Do mesmo modo, o sexo feminino apresenta valores médios mais significativos que os encontrados para o sexo masculino dentro da variável *realização no trabalho*.

A mesma linha de análise pode ser adotada para as demais variáveis relativas a valores do trabalho. Portanto, verifica-se que quanto maior o tempo na empresa e o tempo no cargo e mais elevado o nível hierárquico dos empregados menores são os valores encontrados para as relações sociais, confirmando-se as colocações de Porto e Tamayo (2003; 2008), sendo que estas visam a buscam uma contribuição positiva para a sociedade.

Observa-se que o aumento da faixa etária, da escolaridade e do tempo na empresa está ligado positivamente ao *prestígio* dos empregados abordados.

Há evidências de que a sensação de estabilidade na empresa decai à medida que aumentam exatamente as três variáveis citadas anteriormente para o teste relacionado a *prestígio*: faixa etária, escolaridade e tempo na empresa. Logo, os dados apontam para uma relação curiosa entre os valores *prestígio* e *estabilidade*, já que o primeiro parece não garantir o segundo, fato que carece de aprofundamento em outras investigações.

Após o estudo das correlações, que detectam apenas tendências lineares entre as variáveis de interesse, o próximo passo para analisar mais detalhadamente as relações entre as variáveis demográficas e a cultura organizacional, os valores organizacionais e os valores do trabalho, consistiu em realizar testes de comparação de médias, de modo apontar quais dados eram significativamente diferentes (maiores, menores) de outros.

4.6 Estudo das médias

Nesta seção, são exibidos os resultados para os testes de comparação de valores médios, levando-se em conta dois agrupamentos: o das variáveis demográficas e o das variáveis formadas pela junção de dois ou mais itens das seções de cultura organizacional, valores organizacionais e valores do trabalho. O teste utilizado foi o não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que apresenta as seguintes hipóteses:

$$\begin{cases} H_0 : \text{As variáveis possuem médias iguais } (\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_n) \\ H_1 : \text{Ao menos uma das médias é diferente das demais,} \end{cases}$$

Em que μ representa a média estimada de cada população.

4.6.1 Médias de cultura organizacional *versus* dados demográficos

Nesta seção, apresenta-se o estudo das médias entre a cultura organizacional,

contendo as variáveis mensuradas pelo IBACO (*profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualismo, satisfação e bem-estar dos empregados, integração externa, recompensas e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal*) (FERREIRA *et al.*, 2002) e as variáveis demográficas. Os p-valores significativos estão destacados em negrito. Expõem-se os dados na TAB. 4

Tabela 4 – Resultados dos testes não paramétricos de *Kruskal-Wallis* para a comparação das médias da cultura organizacional versus variáveis demográficas.

Variáveis de Cultura	Profiss. Cooperativo	Profiss. competitivo	Satisf. e bem-estar dos empr.	Integr. externa	Recomp. e treinam.	Promoção do relac. interp.
Dados Demográficos						
Sexo	0,220	0,731	0,642	0,666	0,469	0,113
Faixa Etária	0,001	0,000	0,000	0,452	0,421	0,018
Estado Civil	0,020	0,061	0,016	0,197	0,597	0,044
Escolaridade	0,002	0,071	0,000	0,058	0,940	0,001
Tempo empresa	0,000	0,000	0,001	0,039	0,035	0,000
Tempo cargo	0,000	0,003	0,013	0,016	0,059	0,822
Nível Hier.	0,000	0,015	0,000	0,008	0,193	0,000
Origem	0,000	0,000	0,013	0,059	0,062	0,002

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A maioria dos testes realizados apresentou p-valores significativos. A variável sexo, no entanto, não obteve nenhum resultado que indicasse diferença nos valores médios nos seis testes realizados no seu contexto.

Já a faixa etária apresentou resultados significativos para as mesmas variáveis indicadas nos testes de correlação correspondentes a esta seção. O direcionamento das diferenças encontradas entre os valores médios também segue o mesmo padrão obtido nos testes de correlação, o que indica uma tendência crescente dos valores médios à medida que aumenta a idade. Apenas no caso do *profissionalismo competitivo* encontra-se uma exceção, em que os maiores valores não se encontram nas faixas acima de 45 anos (categorias 6 e 7), e sim nas faixas entre 36 e 45 anos (categorias 4 e 5), ou seja, os profissionais com idade maior são menos competitivos.

Em todos os testes com p-valores significativos relacionados a estado civil, duas categorias merecem destaque, devido ao fato de apresentarem valores médios bem inferiores se comparados às demais: solteiros (sempre com os menores valores) e união estável.

Os diferentes níveis de escolaridade apresentam influência sobre as mesmas variáveis observadas para os testes relativos a estado civil. No caso do *profissionalismo competitivo*, observa-se forte tendência crescente, com valores bem inferiores para os respondentes com ensino superior incompleto e médias bastante elevadas para profissionais com mestrado. Já no detalhamento da *satisfação e bem-estar* dos empregados, mantém-se esta tendência crescente em função da escolaridade, mas com valores superiores para os respondentes com especialização. Os resultados encontrados para *promoção do relacionamento interpessoal* podem ser divididos em dois grupos: o de valores médios inferiores, correspondentes aos empregados com ensino superior incompleto ou completo, e o grupo de valores bem mais expressivos, relativos aos empregados com mestrado ou especialização.

A variável demográfica tempo na empresa foi a única a apresentar todos os testes com p-valores significativos, indicando que a variabilidade deste fator apresenta considerável influência na visão dos respondentes no que compete à cultura organizacional da empresa. O aspecto encontrado no detalhamento dos resultados de *profissionalismo competitivo* e de *satisfação e bem-estar* dos empregados é bastante similar: uma tendência forte e crescente de valores à medida que o tempo na empresa aumenta. No caso do profissionalismo competitivo, os profissionais com menos tempo de atuação na empresa também apresentam valores médios bastante inferiores. No entanto, os valores mais altos neste caso se concentram nas faixas intermediárias, com tempo de trabalho variando entre 6 e 15 anos (categorias 3 e 4). Para os testes relacionados a *integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal*, nota-se a presença de três categorias com valores sempre mais altos e expressivos que as demais. A primeira delas é composta pelos empregados com menos de 1 ano de atuação na empresa. As outras duas representam os respondentes que já trabalham na empresa há mais de

15 anos (categorias 1, 5 e 6). Ressalta-se, ainda, o caso de *promoção do relacionamento interpessoal*, para os empregados com tempo de trabalho de 11 a 15 anos, com valores expressivos também.

A análise da variável tempo no cargo apresenta quatro resultados significativos. O teste relativo a *profissionalismo cooperativo* apresenta tendência extremamente crescente, com grande disparidade entre os menores valores médios, situados na categoria 1 (conforme ordenamento das respostas no questionário aplicado), que representa menos de 1 ano de atuação no cargo, e os valores mais altos, obtidos na categoria referente a um tempo de 6 a 10 anos de trabalho no cargo atual. Já as variáveis *profissionalismo competitivo* e *satisfação e bem-estar* dos empregados apresentam o mesmo padrão de comportamento, com menores valores médios também para a categoria 1, e com os valores mais expressivos obtidos nas respostas dos empregados que estão de 1 a 5 anos no cargo atual. Apenas no caso de *integração externa* podem-se observar os empregados que estão há menos de 1 ano no cargo em que exercem atualmente com os maiores valores médios encontrados.

O nível hierárquico dos respondentes não apresentou p-valor significativo para apenas um dos testes realizados. Em três dos cinco resultados significativos, o padrão observado no detalhamento dos resultados foi semelhante. As variáveis *profissionalismo cooperativo*, *profissionalismo competitivo* e *satisfação e bem-estar* dos empregados apresentaram os valores médios mais elevados para os profissionais pertencentes ao nível gerencial, enquanto os empregados que trabalham no nível operacional obtiveram os menores valores dentre as três categorias. Já no caso de *integração externa*, estes profissionais pertencentes à categoria 1 apresentam os resultados mais expressivos e uma tendência decrescente que caracteriza os valores para as outras duas categorias. Logo, os empregados do nível estratégico são aqueles que possuem os menores valores médios, fato que se repete em *promoção do relacionamento interpessoal*. Porém, para esta variável o grupo que apresenta as médias mais expressivas é representado pelos empregados do nível gerencial.

4.6.2 Médias de valores organizacionais *versus* dados demográficos

Esta seção destina-se à apresentação do estudo das médias entre os valores organizacionais, contendo as variáveis do IPVO: *autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição e preocupação com a coletividade* (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004) e as variáveis demográficas. Expõem-se os dados na TAB. 5, com os p-valores significativos destacados em negrito:

Tabela 5 – Resultados dos testes não paramétricos de Kruskal-Wallis para a comparação dos valores organizacionais versus variáveis demográficas.

Variáveis Valores Organizacionais / Dados Demográficos	Autonomia	Bem-estar	Realiz	Domínio	Prestígio	Conform	Tradição	Preocup. c/a coletiv.
Sexo	0,919	0,593	0,044	0,608	0,307	0,534	0,824	0,233
Faixa etária	0,091	0,173	0,010	0,008	0,978	0,607	0,001	0,009
Estado civil	0,025	0,808	0,112	0,462	0,415	0,306	0,197	0,320
Escolaridade	0,013	0,868	0,333	0,170	0,308	0,046	0,164	0,170
Tempo empresa	0,136	0,409	0,004	0,000	0,594	0,000	0,000	0,000
Tempo cargo	0,437	0,201	0,000	0,001	0,200	0,000	0,012	0,000
Nível hierárquico	0,044	0,046	0,313	0,000	0,148	0,001	0,050	0,001
Origem	0,878	0,568	0,001	0,000	0,192	0,000	0,000	0,000

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Esta seção apresenta 28 testes com p-valores significativos dos 64 realizados, como mostra a Tabela 9. Os aspectos de destaque e considerados mais importantes destes resultados serão detalhados, para que se tenha uma noção do direcionamento em que a diferença de médias ocorreu. Dentre as oito variáveis que compõem a seção de valores organizacionais, apenas *realização* apresentou diferença de médias levando-se em conta o sexo dos respondentes.

O detalhamento apenas reforça o que já foi especificado no teste de correlação, em que as evidências apontam o sexo feminino com valores médios inferiores aos obtidos para o sexo masculino no que diz respeito a *realização*.

Já a faixa etária apresentou diferenças nos valores médios entre suas categorias para quatro casos: *realização, domínio, tradição e preocupação com a coletividade*.

A variável *realização* apresenta um resultado inverso para dois grupos de idades subsequentes: os valores médios mais altos foram expressos pelos empregados que possuem até 30 anos de idade (categorias 1 e 2), enquanto os empregados que têm de 30 a 40 anos de idade (categorias 3 e 4) foram os responsáveis pelos valores mais baixos. Em relação a *domínio*, as faixas etárias que apresentaram valores maiores e díspares das demais foram as dos empregados com mais de 45 anos (categorias 6 e 7). No caso da variável *tradição*, ressalta-se a ocorrência de médias extremamente baixas para os empregados que possuem de 26 a 30 anos enquanto na situação oposta com os valores mais altos estão os respondentes enquadrados na categoria 6, de 45 a 50 anos de idade. Já *preocupação com a coletividade* pode ter a expressividade das respostas divididas em dois grupos: o grupo com os valores mais baixos, composto pelas categorias de idade intermediárias (de 31 a 45 anos), e o segundo grupo, com as médias mais altas para as categorias das “extremidades”, compostas pelos empregados mais jovens (abaixo de 30 anos) e pelos mais velhos (acima de 45 anos).

As diferentes categorias quanto ao estado civil parecem influenciar de maneira diferente os respondentes apenas no caso da variável *autonomia*, na qual a principal diferença se encontra entre os solteiros, que apresentam os menores valores médios, e os casados, responsáveis pelas respostas com os maiores valores.

A escolaridade também apresentou valores significativamente diferentes para a variável *autonomia*. O destaque que reforça o resultado se encontra nos empregados que possuem mestrado, cujos valores são isoladamente os maiores obtidos. No caso de *conformidade*, a categoria que apresentou os valores médios mais expressivos é a composta pelos empregados que possuem o ensino superior incompleto.

A variável tempo na empresa apresentou vários p-valores significativos e aspectos diferenciados para cada um destes testes. No fator *realização*, os empregados que trabalham há menos de 1 ano na empresa são os responsáveis pelos maiores valores médios obtidos. Curiosamente, os empregados pertencentes a esta categoria também apresentam o mesmo perfil em relação à variável *domínio*, conjuntamente com os empregados mais experientes, que possuem 11 ou mais

anos de trabalho na empresa (categorias 4, 5 e 6). O padrão de valores encontrados em relação a *conformidade*, levando-se em conta o tempo na empresa é exatamente o mesmo obtido para a variável *domínio*, com destaque para as categorias 1, 4, 5 e 6, com valores bem díspares das demais, que apresentam médias inferiores. O detalhamento encontrado no teste da variável tradição reforça o que o teste de correlação já havia indicado: forte tendência linear crescente, ou seja, valores médios cada vez mais altos para esta variável à medida que o tempo de atuação do empregado na empresa aumenta. *Preocupação com a coletividade* apresenta um perfil já ocorrido anteriormente em outros casos, em que os empregados com menos de 1 ano de atuação na empresa (categoria 1) apresentam os maiores valores médios, enquanto as categorias subsequentes 2 e 3, que englobam respondentes com tempo de atuação de 1 a 10 anos, são as responsáveis pelos menores valores encontrados.

Como já foi verificado na análise dos dados demográficos, a variável tempo no cargo apresenta frequências não nulas apenas para as três primeiras categorias. Assim, com menor número de categorias (e conseqüente menor variabilidade), a maioria dos resultados obtidos nos testes segue o padrão encontrado para os testes de correlação já realizados anteriormente. A variável *realização* apresentou os maiores valores médios para os empregados com menos de 1 ano de atuação no cargo, enquanto os menores resultados foram obtidos para a categoria seguinte, dos empregados que estão no cargo há mais de 1 ano e menos de 5. As variáveis *domínio*, *conformidade* e *preocupação com a coletividade* apresentam perfis similares, seguindo o mesmo padrão dos resultados dos testes de correlação, com um decréscimo dos valores médios à medida que aumenta o tempo de atuação no cargo pelos respondentes. Já a variável *tradição* possui os empregados com tempo no cargo entre 1 a 5 anos como a categoria com os maiores valores médios.

Os testes de médias realizados para o nível hierárquico dos respondentes em função dos valores organizacionais também apresentam similaridades com os resultados obtidos nos testes de correlação, sem muitas novidades a serem ressaltadas. Assim, nos casos das variáveis *bem-estar*, *domínio*, *conformidade* e *preocupação com a coletividade*, observaram-se os maiores valores médios para a primeira categoria (nível operacional), com tendência decrescente e,

consequentemente, valores mais baixos para os profissionais do nível estratégico. Já para a variável *autonomia*, os empregados do nível gerencial (segunda categoria) apresentaram os maiores valores.

Em relação à origem dos empregados, os resultados encontrados para as variáveis *realização e preocupação com a coletividade* apresentam padrões bastante similares, em que os valores expressivamente mais elevados estão situados nas respostas dos profissionais contratados recentemente e que não fizeram parte do quadro de trabalhadores de nenhuma das duas empresas que realizaram a fusão (categoria 3). Este padrão elevado para os respondentes desta categoria ocorre também para a variável *domínio*, e neste caso destacam-se ainda os empregados que pertenciam à Empresa 1, com valores bem inferiores até mesmo considerando-se os empregados que tem sua origem na Empresa 2. Outra variável em que os valores médios obtidos para os respondentes que pertenciam à Empresa 1 são expressivamente inferiores quando comparados às outras duas categorias é *conformidade*. Neste caso, novamente, os empregados que não faziam parte de nenhuma das duas empresas ao serem contratados apresentam os maiores escores, porém com uma diferença menor em relação aos indivíduos da categoria 2. Por fim, para a variável *tradição* têm-se os empregados que pertenciam à Empresa 2 como destaque com os maiores valores médios, pois estes são oriundos da Empresa 1, com mais de 40 anos de existência no Brasil, o que é congruente com a questão da tradição. Segundo Oliveira e Tamayo (2004), a tradição está relacionada à manutenção do *status quo* e à manutenção e respeito às práticas organizacionais.

4.6.3 Médias de valores do trabalho versus dados demográficos

Esta seção destina-se a apresentar o estudo das médias entre os valores do trabalho, contendo as variáveis da EVT (*realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade*), conforme Porto e Tamayo (2003; 2008), e os dados demográficos dos respondentes. A exposição dos dados dá-se por meio da TAB. 6, na qual chama-se atenção para os p-valores significativos por meio do negrito:

Tabela 6 – Resultados dos testes não paramétricos de *Kruskal-Wallis* para a comparação dos valores do trabalho versus variáveis demográficas.

Variáveis de Valores no Trabalho	Realização no trabalho	Relações Sociais	Prestígio	Estabilidade
Dados Demográficos				
Sexo	0,049	0,510	0,089	0,245
Faixa etária	0,007	0,312	0,001	0,001
Estado civil	0,027	0,845	0,097	0,016
Escolaridade	0,000	0,144	0,000	0,001
Tempo empresa	0,446	0,000	0,066	0,050
Tempo cargo	0,506	0,000	0,600	0,285
Nível Hierárquico	0,000	0,000	0,000	0,000
Origem	0,633	0,000	0,438	0,131

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Destaca-se a quantidade expressiva de p-valores significativos para os testes realizados, detalhados a seguir. A variável sexo aparece correlacionada apenas com uma das quatro variáveis relacionadas à primeira seção do questionário: *realização no trabalho*. Por ser uma variável demográfica com apenas duas categorias, a relação existente é obrigatoriamente linear e o resultado exibido no teste de médias apenas ratifica o que já foi destacado pelo teste de correlação: os maiores valores médios encontrados para a *realização no trabalho* correspondem ao sexo feminino.

Já a faixa etária é um fator que influencia diretamente não só a *realização no trabalho*, como também o *prestígio* e a *estabilidade*, de acordo com os respondentes. Destaca-se nestes resultados que os profissionais com mais de 45 anos de idade (duas últimas faixas etárias do questionário aplicado) foram aqueles que apresentaram expressivamente os maiores valores médios para a realização no trabalho e para o prestígio e os menores valores para a variável estabilidade.

No caso do estado civil dos empregados, as evidências obtidas nos testes indicaram relações de influência para esta demográfica com *realização no trabalho* e *estabilidade*. As categorias que apresentaram destaque nestes dois testes onde o p-valor foi significativo foram a de solteiros e a de união estável, que apresentaram os menores valores médios encontrados para *realização no trabalho* e os maiores

valores para *estabilidade*, sendo a categoria dos solteiros composta pelos valores mais extremos nos dois casos.

Nos testes relacionados à escolaridade, apenas *relações sociais* não apresentaram um p-valor significativo. Como pontos de destaque para os três casos em que os valores foram significativos pode-se destacar a divisão das categorias referentes à escolaridade em dois grupos: o primeiro, composto pelos que possuem ensino superior incompleto ou completo e o segundo, pelos empregados com especialização ou mestrado. Assim, tem-se que, no que concerne a *realização no trabalho* e *prestígio*, o segundo grupo apresenta valores médios expressivamente maiores que o primeiro grupo. Já para o fator *estabilidade* a situação é inversa, e o grupo composto pelos empregados com ensino superior incompleto ou completo é que possui valores significativamente maiores.

Ao contrário do resultado obtido na variável demográfica anteriormente citada, apenas o teste realizado para *relações sociais* foi significativo, levando-se em conta o tempo que o empregados possui de atuação na empresa. No detalhamento deste resultado, encontra-se um fato curioso: os empregados que atuam na empresa há menos de 1 ano (categoria 1) possuem os maiores valores médios para *relações sociais*, com bastante expressividade, enquanto os empregados que possuem entre 1 e 10 anos (das categorias seguintes 2 e 3) apresentam os menores valores dentre todas as categorias.

O perfil encontrado para o teste realizado para a variável tempo no cargo é semelhante: apenas as *relações sociais* apresentam p-valor significativo. Novamente, os empregados com menos de 1 ano de atuação no cargo em que estão atualmente apresentaram os maiores valores médios.

A variável nível hierárquico apresenta relação significativa com todas as quatro variáveis citadas dentro da seção de valores do trabalho. Para os fatores *realização no trabalho* e *prestígio*, os empregados do nível gerencial (categoria 2) apresentaram destaque pelos seus valores médios bem superiores às duas demais categorias. Já ao se levar em conta as *relações sociais*, este posto de destaque por

valores mais altos foi ocupado pelos empregados do nível operacional (categoria 1). Os respondentes pertencentes ao setor estratégico (categoria 3) foram os que apresentaram valores médios expressivamente maiores para a variável *estabilidade*.

Para finalizar o estudo dos valores do trabalho, foi testado se a origem dos empregados abordados na pesquisa possui algum tipo de relação ou influência com as quatro variáveis que compõem esta seção. Como mostra a Tabela 10, apenas o fator *relações sociais* apresentou um p-valor significativo. O detalhamento indica valores mais expressivos para os empregados contratados que não fizeram parte de nenhuma das duas empresas que participaram da fusão (categoria 3), enquanto os menores valores encontrados foram para a categoria 1, composta pelos indivíduos que pertenciam à empresa 1.

Apresentam-se a seguir as considerações finais pertinentes a esta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo principal descrever e analisar como se relacionam cultura organizacional, valores organizacionais e valores do trabalho em uma filial de uma multinacional europeia do setor de telecomunicações situada na cidade do Rio de Janeiro e que centraliza as atividades na América Latina, intitulada neste estudo de Multitelecons. Esta é resultado do processo de fusão entre duas organizações do mesmo setor ocorrida em 2006.

O referencial teórico contemplou as seguintes temáticas: cultura, cultura organizacional e modelo de análise; valores, valores organizacionais e modelo de análise, e valores do trabalho e modelo de análise; outros elementos da cultura organizacional; e peculiaridades dos processos de fusão.

Assim, inicialmente, foram apresentados estudos antropológicos de cultura, por serem antecessores aos estudos de cultura organizacional, seguindo a linha proposta por Aktouf (1994). A principal abordagem sobre a cultura foi a de Edward B Tylor, que, em 1971, estabeleceu que cultura é um complexo de conhecimentos que incluem a crença, a arte, a moral, os costumes e os hábitos adquiridos pelos homens como membros de uma sociedade (conforme citado por DIAS, 2003, p. 15). Outros estudos sobre cultura foram apresentados, como os de Hall (1978); Aktouf (1994); Fleury (1996); Hofstede *et al.* (1997); Lévi-Strauss (2008); Morgan (2006). A seção seguinte apresentou a cultura organizacional, enfatizando os estudos que tornaram a temática um campo de conhecimento da Administração, destacando-se: Gregory (1983); Smircich (1983); Wilkns e Ouchi (1983); Schein (1985); Pettigrew (1992); Aktouf (1994); Hofstede *et al.* (1997); Martin e Frost (2001); Bertero (1996) e Freitas (2007). Posteriormente à cultura organizacional, apresentou-se o modelo de analítico adotado, sendo este o de Ferreira *et al.* (2002), o qual se propõe a analisar a cultura organizacional por meio de sete fatores, em sua versão reduzida, sendo estes: profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista, satisfação e bem-estar dos empregados, integração externa, recompensa e treinamento e promoção do relacionamento interpessoal, contemplados no IBACO –

instrumento brasileiro de avaliação da cultura organizacional.

A seção seguinte destinou-se a realizar um aprofundamento dos estudos de valores e aos outros elementos da cultura organizacional, apontando para a tentativa de ordenamento e hierarquização dos valores desde os estudos de Allport e Vernon (1931); a escala de valores de Rokech (1973), Rankin e Grube (1980), Schwartz (1992), Martinez (2001). Os estudos relativos aos valores limitavam-se a uma escala de ordenamento e avaliação, avançando para um modelo teórico de Schwartz (1992), que estabelecia dez tipos motivacionais. Posteriormente, os estudos de valores inseriram-se aos estudos organizacionais, interagindo com um dos elementos da cultura organizacional, como mitos, crenças, rituais, símbolos e heróis, que legitimam a cultura por um conjunto de valores e práticas organizacionais. Foram apresentadas as contribuições de Schein (1985), Gagliardi (1986), Pagés *et al.* (1987), Sackmann (1992), Machado-da-Silva e Fonseca (1993), Posnere Schimidt (1993), Porto e Tamayo (1996), Hofstede *et al.* (1997), Tamayo (1998), Dias (2003), Johann (2004), Freitas (2007), Tamayo (2008). A temática referente aos valores organizacionais e ao modelo de análise utilizados nesta pesquisa, foram apresentados conforme a abordagem proposta por Oliveira e Tamayo (2004; 2008) que ressaltam a importância dos estudos envolvendo tal temática tanto na área de pesquisa quanto na área de diagnóstico organizacional e de gestão por valores. Oliveira e Tamayo (2004; 2008) defendem que os valores organizacionais são formas de se conhecer a realidade, funcionando como necessidades que determinam o comportamento orientado a um fim, sendo os principais estruturantes das empresas e que somente assumem seu status de valores se compartilhados (SCHEIN, 1985; HOFSTEDE, 1997; OLIVEIRA e TAMAYO, 2004; 2008). O modelo de análise validado por Oliveira e Tamayo (2004; 2008) foi utilizado em sua totalidade, tendo sido aplicado o inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO). Este instrumento tem suas bases teóricas de Schwartz (1992) e é composto por oito fatores: autonomia, bem-estar, realização, domínio, prestígio, conformidade, tradição e preocupação com a coletividade.

Os valores do trabalho e o modelo de análise constituem-se em uma relevante perspectiva de análise dos valores ligados à organização, pois o trabalho é um elemento central da identidade social dos indivíduos e constitui-se em foro para o

alcance de metas individuais (TAMAYO, 2008). O modelo de análise adotado foi o de Porto e Tamayo (2003; 2008), autores que validaram o instrumento de mensuração escala de valores relativos ao trabalho (EVT). Trata-se de um questionário composto por quatro fatores de análise (realização no trabalho, relações sociais, prestígio e estabilidade), tendo sido também utilizado para fins da pesquisa apresentada nesta dissertação.

Na última parte do referencial teórico, delinearam-se as peculiaridades dos processos de fusão, ambiente este que serviu como pano de fundo para esta pesquisa e os outros elementos da cultura organizacional que interagem por meio dos valores e das práticas organizacionais, sendo estes: mitos, crenças, rituais, símbolos e heróis, legitimando a cultura por um conjunto de valores e práticas organizacionais. Para tanto, recorreu-se aos autores Schein (1985), Gagliardi (1986), Pagés *et al.* (1987), Sackmann (1992), Machado-da-Silva e Fonseca (1993), Posner e Schmidt (1993), Porto e Tamayo (1996), Hofstede *et al.* (1997), Tamayo (1998), Dias (2003), Johann (2004), Freitas (2007) e Tamayo (2008). O processo de fusão da Multitelecons designa-se como horizontal, por unir em uma organização duas empresas da mesma linha de negócios (DORES, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISON, 2008).

Quanto à metodologia, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, de natureza essencialmente quantitativa, nos moldes de um estudo de caso. A unidade de análise foi a Multitelecons, especificamente o escritório na cidade do Rio de Janeiro, e a unidade de observação foi composta por seus 67 empregados. A escolha da organização deu-se por acessibilidade e por ser expressiva em sua área de atuação, concatenando o processo de fusão com as ocorrências das mudanças e a abertura do setor de telecomunicações em diversos lugares do mundo, incluindo-se o Brasil. Para coleta de dados, utilizaram-se levantamento documental, questionários e a observação direta, durante todo o processo de coleta de dados. Quanto à aplicação dos questionários, a amostra se igualou à população, tendo sido composta pelos 67 empregados diretos da Multitelecons que exercem suas atividades laborais no escritório da cidade do Rio de Janeiro. Os dados coletados por meio dos questionários foram analisados com base em estatística uni e bivariada.

Ressalta-se que os testes estatísticos utilizadas para a análise dos dados incluíram testes de correlação e de médias, sendo que estes possuem um universo de aplicação distinto, mas podem ser usados conjuntamente em alguns casos, com o objetivo de complementar os resultados apresentados em cada um. Os testes de correlação de Spearman apresentam a limitação de não detectar nenhuma variação não linear apresentada pela massa de dados, enquanto os testes de Kruskal-Wallis detectam estas oscilações, mas apresentam resultados para um teste múltiplo, que envolve diversas variáveis, sem serem realizados os testes individuais para as categorias presentes em cada uma destas. Por esse motivo, foram ressaltados na apresentação dos resultados exatamente os pontos em que essa variação se mostrava significativa, fossem estes representados por uma categoria apenas ou por um grupo delas.

Quanto à descrição e à análise da percepção dos empregados da Multitelecons abordados no que tange à cultura organizacional, destacam-se os achados relativos a profissionalismo cooperativo e integração externa. Em relação aos valores organizacionais, foram destacados: autonomia, realização, prestígio e domínio. Por fim, os valores no trabalho mais presentes nas respostas referem-se a estabilidade.

No que diz respeito às relações existentes entre os constructos abordados e os dados demográficos e funcionais dos respondentes, percebeu-se, por meio da análise dos dados contidos nos três instrumentos utilizados nesta pesquisa (IBACO, IPVO e EVT), que estes, desde que tratados conjuntamente, possibilitaram traçar um panorama mais amplo acerca da percepção dos empregados quanto à organização em que atuam, visto que houve correlação entre diversos aspectos do estudo. Estes achados corroboram a percepção de que a cultura organizacional pode ser observada por meio de seus valores e suas práticas, visto que os valores organizacionais permeiam todas as relações e condutas em uma organização e que as práticas organizacionais expressam os valores de uma organização e a diferenciam das demais (HOFSTEDE *et al.* 1997; MALLAK, 2001; FERREIRA *et al.*, 2002; FREITAS, 2007, ASSMAR, FERREIRA, 2008).

Os estudos sobre valores buscam empiricamente demonstrar a relação entre os dois modelos para representar a estrutura dos valores organizacionais: o modelo cultural, que se apoiam na crença de que toda organização possui uma cultura própria; e o modelo das motivações pessoais, que postula a existência de isomorfismo motivacional entre os valores pessoais e organizacionais. Trata-se, portanto, de duas tipologias de valores que refletem e representam questões similares: a primeira, em relação ao indivíduo; e a segunda, em relação ao grupo, ou seja, do trabalhador e da organização. Os valores organizacionais foram constituídos com base na teoria de valores humanos de Schwartz (1992, 2005), sendo uma adaptação deste. Os dois sistemas, grupo e indivíduo, possuem características gerais similares na categoria dos valores (TAMAYO, 2008). A junção destes três aspectos nesta pesquisa expõe que a cultura organizacional, os valores organizacionais e os valores do trabalho relacionam-se em diversos aspectos, incluindo-se aqui as características pessoais (demográficas e funcionais) dos respondentes.

Assim, esta 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 sugeriram Porto e Tamayo (1996; 2008). No entanto, este estudo possui algumas limitações. Por ser um estudo de caso, possui profundidade, porém sem possibilidade de generalizar os achados (YIN, 2005), como é típico desta metodologia de pesquisa. Além das limitações metodológicas pertinentes ao estudo, a distância em relação ao escritório localizado na cidade do Rio de Janeiro, e as diferenças de horários das pessoas dificultaram o retorno do questionário. Porém, com as frequentes e insistentes cobranças por parte da pesquisadora, conseguiu-se atingir todos os 67 empregados da empresa, já que os terceirizados foram desconsiderados pelos motivos já expostos.

Diante disso, as seguintes sugestões de pesquisa foram alinhadas:

- Do ponto de vista metodológico, ampliar a pesquisa utilizando-se abordagem qualitativa, com o objetivo de aprofundar o conhecimento

sobre as temáticas envolvidas, considerando-se as peculiaridades do contexto brasileiro e de empresas de telecomunicações.

- Expandir a pesquisa para outras organizações com características similares (terem passado por processo de fusão recentemente), com vistas a permitir a comparações.
- Replicar a pesquisa daqui a alguns anos, nos moldes de um estudo longitudinal de corte, de modo a perceber diferenças e homogeneidades presentes na organização a respeito das temáticas abordadas.
- Expandir para os terceirizados, com vistas a desnudar como outros sujeitos envolvidos no dia a dia da organização percebem tais temáticas.
- Conectar os achados aqui disponíveis e outros subsequentes a outras temáticas, como comprometimento, qualidade de vida, estresse e *burnout*, podendo vir a contribuir para melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas na ambiência observada (pós processos de fusão).

Cumprindo-se esta agenda, avança-se no conhecimento acerca dos construtos abordados (cultura organizacional, valores organizacionais e valores no trabalho) e, do mesmo modo, da realidade investigada (uma empresa multinacional pós-fusão).

REFERÊNCIAS

ALLPORT, G. W.; VERNON, P. E. **A study of values: Manual of direction**. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1931.

AKTOUF, O. **O simbolismo e a cultura da empresa**: dos abusos conceituais às lições empíricas. IN: CHANLAT, J. O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas II. São Paulo, Atlas, 1994.

BARROS, Betânia Tanure de. **Gestão à brasileira: somos ou não diferentes?** : uma comparação com América Latina, Estados Unidos e Ásia / Betania Tanure de Barros. São Paulo : Atlas, 2003.

BARROS, Betania Tanure de. **Encontro das culturas organizacionais**. In: BARROS, Betania Tanure de (org) Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

BAUMANN, R., RIVERO, J. e ZAVATTIERO, Y. As tarifas de importação no Plano Real. In: **Pesquisa e Planejamento Econômico**, vol. 27, n. 3, dezembro, 1997.

BERTERO, C. O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme *et al.* Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede: **A Era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DANTAS, Marcos . **A lógica do capital-informação: fragmentação dos monopólios e monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Contraponto Editora, 2002. v. 1. 262 p.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea Editora, 2003.

DICIONÁRIO WIKIPÉDIA. **Edward Burnett Tylor**. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Edward_Burnett_Tylor>. Acesso dez. 2009

DOWNEY, S. M. **The relationship between corporate culture and corporate identity**. Public Relations Quarterly. Winter 1987.

DUPAS, Gilberto. **O Brasil, suas Empresas e os Desafios da Competição Global**. In: BARROS, Betânia Tanure (org) *Fusões, aquisições e parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, M.C; ASSMAR, E.M.L. **Cultura organizacional**. IN: SIQUEIRA, M. *et al*. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FERREIRA, M. C. *et al*. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, n. 2, p. 271-280, jul./dez., 2002.

FLEURY, Maria. Tereza L. O simbólico nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, Rosa. M. In: **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUTH, William D.; TAGIURI, Renato. Personal values and corporate strategy. **Harvard Business Review**, sept.-oct., p. 123-132, 1965.

GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. IN: **Organizational Studies**, V. 17, n.2, p. 117-134, 1986.

GREGORY, K. L. **Native view paradigms**: multiple cultures and conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*. Sept. 1983.

HALL, R. H. **Organizações: Estruturas e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1978.

HANDY, C. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976

HITT, Michael A; IRELAND, R Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*, 2a. Edição. São Paulo: Thomson, 2008.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Silabo Ltda, 1997.

HOFSTEDE, G. *et al.* **Measuring organizational cultures**: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v.35, n.2, p 286 – 319, junho 1990.

INGHAM, HILARY; KRAN, INGVILD; LOVESTAM, ANDRE. Merger and Profitability: A Managerial Success Story? **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 2, p.195-208, mar. 1992.

JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2004.

KOGUT, B. Joint-ventures: Theoretical and Emirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, v 9, n.4, p. 319-332 jul/ ago. 1988.

LARANGEIRAS, Sônia M G. **Reestruturação no Setor de Telecomunicações: inovações tecnológicas, privatização e desregulamentação (aspectos da realidade brasileira)**. 1998. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppgsocio/Reestrutura%C3%A7%C3%A3o_telecom.pdf>. Acesso em: 15/12/2008.

LÉVI-STRAUSS, C. **Antropologia estrutural**. vol 1. ed. Cosac Naify. São Paulo. 2008.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações & Sociedade**, V. 1, n. 1, p. 42-71, 1993

MALLAK, L. Understang end changing your organization's culture. **Industrial Management**, Norcross, v.43, n.2, p.18-24, mar./ apr.2001.

MARCONE, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. Atlas. São Paulo 2003.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. **Jogos de guerra da cultura organizacional**: a luta pelo domínio intelectual. In. CLEGG, Steward R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (orgs). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas. v.1, 2001.

VERA MARTINEZ, J.J. Procedimientos escalares para la medición de valores. In: ROS, M e GOUVEIA, V.V **Psicología Social de los Valores Humanos: Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados**. Madrid: Biblioteca Nueva. 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1986. Cap. 5.
NAPIER, Nancy K. Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: a review and suggested typology. In: **Journal of Management Studies**, V. 26, n. 3, p. 271-289, 1989.

OLIVEIRA, A; TAMAYO, ALVARO. Inventário de perfis de valores organizacionais. In: **Revista de Administração** (USP), São Paulo, v.39, nº 2, p. 129-140, abril/ junho 2004.

PAGÉS, Max; *et al.* **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987

PAZ, M.G.T; NEIVA, E.R. **Valores e mudança organizacional**. IN: TEIXEIRA, M.L. *et al.* **Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Editora SENAC, 2008

PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, Maria Teresa L; FISHER, Rosa Maria (ORGS). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

PORTO, Juliana. B; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores organizacionais. **Revista de administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho. 1996.

PORTO, Juliana. B; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores do trabalho: EVT. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 145-152, maio/ago., 2003.

PORTO, Juliana. B; TAMAYO, Álvaro. Valores do trabalho. IN: SIQUEIRA, M. *et al.* **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

POSNER, Barry Z.; SCHMIDT, Warren H. Value congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. **Journal of Business Ethics**, v.12, may, p. 341-347, 1993.

RANGEL, L. **Estrategias corporativas e inversión extranjera en la industria de las telecomunicaciones en América Latina**. Cepal, 2000.

RANKIN W. L.; GRUBE J.W. A comparison of ranking and rating procedures for value system measurement. **European journal of Social Psychology**. 10:233-46. 1980.

ROE, R.A.; ESTER, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. In: **Applied Psychology: An International Review**, 48, 1-21.

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

ROSSETI, José P. **Fusões e aquisições no Brasil: As razões e os impactos**. In: BARROS, Betânia Tanure (org) Fusões, aquisições e parcerias. São Paulo: Atlas, 2001.

SACKMANN, Sonja. Culture and Subcultures: an analysis of organizational knowledge. In: **Administrative Science Quartely**, V. 37, p. 140-161, 1992.

SCHWARTZ, S.H. Universal 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**. Vol. 24, p. 1-65. San Diego: Academic, 1992.

SANTOS, V.; SILVA, G. (2006). A inserção da telefonia brasileira no quadro de reestruturação mundial das telecomunicações. In: **Redes.Com**. n. 3. Sevilla, Compóliticas y Diputación Provincial de Málaga, pp. 377-396.

SEGO, D. J., HUI, C., & LAW, K. S. (1997). Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research. In P. C. Earley & M. Erez (Orgs.), **New perspectives on international industrial/organizational psychology**. (pp. 148-159). San Francisco: The New Lexington Press.

SETH, Anju. Sources of value creation in acquisitions: an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, v.11, n.6, p.431-446, 1990b.

SCHEIN, EDGAR H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985

SCHEIN, EDGAR H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2007

SCHEIN, EDGAR H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2008

SMIRCICH, L. Concepts of culture organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, sept. 1983.

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

TAMAYO, A; GODIM M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. In: **Revista de Administração – RAUSP**, vol.31, no. 2, 62-72., abril. 1996

TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. In.: Tamayo, A; Porto, J. Valores e comportamento nas organizações (orgs)Petrópolis, RJ: Vozes, 2005

TAMAYO, A. **Valores organizacionais**. In: SIQUEIRA, M. *et al.* Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

TAVARES, Maria G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

TFSD – THOMPSON FINANCIAL SECURITIES DATA. **Institucional**. disponível em: <<http://www.tfsd.com/> 2000>: Acesso em 10 de dezembro de 2008.

TFSD – THOMPSON FINANCIAL SECURITIES DATA. **Relatório anual**. disponível em: <<http://www.tfsd.com/> 2006>: Acesso em 15 de janeiro de 2009.

THATCHER, Margareth. **Essential Biography**. Disponível em <http://www.margareththatcher.org/essential/biography.asp>. Acesso em dez. 2009.

WILKINS, A. L.; OUCHI, W. G. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**. 1983.

WESTON, J Fred; SIU, Juan A; JOHNSEN, Brian A. **Takeovers, restructuring & corporate governance**. 3a ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001

WOHLERS, M. (1999). A Internacionalização das Telecomunicações: caracterização básica e impacto institucional. In: BOLAÑO, C. (org.). **Globalização e Regionalização das Comunicações**. São Paulo: Educ. São Cristóvão: Editora UFS, p. 137-163.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais**: poder invisível na vida das empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

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

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Prezado(a) Profissional,

Este questionário visa investigar atitudes e comportamentos dos empregados desta organização relativos a cultura organizacional, valores organizacionais e valores do trabalho.

Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil, e está sendo distribuído a vários membros desta empresa.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar a elaboração de um estudo para o meu Curso de Mestrado em Administração.

Saliento que sua participação é extremamente importante.

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Carla C Pinheiro

carla.pinheiro@mestrado.unihorizontes.br

carlacpinheiro@yahoo.com.br

55 (xx) 31 34962941/ 55 (xx) 31 34963741/ 55 (xx) 31 8871-3505

Dados Demográficos

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso.

<p>1 – Sexo:</p> <p>α. <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>β. <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>2 – Faixa etária</p> <p>a. <input type="checkbox"/> até 25 anos</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> de 45 a 50 anos</p> <p>g. <input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p> <p>3 – Estado civil:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> solteiro</p> <p>b. <input type="checkbox"/> casado</p> <p>c. <input type="checkbox"/> desquitado / divorciado / separado</p> <p>d. <input type="checkbox"/> viúvo</p> <p>e. <input type="checkbox"/> união estável</p> <p>f. <input type="checkbox"/> outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Ensino médio completo</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Ensino superior completo</p> <p>d. <input type="checkbox"/> Especialização</p> <p>e. <input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p>f. <input type="checkbox"/> Doutorado</p>	<p>5 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 15 a 20 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>6 – Cargo atual: _____</p> <p>7 – Há quanto tempo você atua neste cargo?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>8 – Em qual nível hierárquico este cargo se situa?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Operacional</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Gerencial</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Estratégico</p> <p>9 – Considerando o recente processo de fusão, de qual empresa você é proveniente:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> XXXXX (Empresa 1)</p> <p>b. <input type="checkbox"/> XXXXX (Empresa 2)</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Fui contratado recentemente e não fiz parte do quadro de empregados de nenhuma das duas empresas anteriores.</p>
--	---

PARTE 1

Nesta parte você encontrará uma série de alternativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia a dia da empresa. Assinale o grau em que cada uma dela caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e **não** sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Sobre a empresa em que eu trabalho:

- e)() Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
- f)() O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
- g)() As necessidades pessoais e o bem estar dos empregados constituem uma preocupação constante da empresa.
- h)() Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes
- i)() Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados
- j)() Investe-se no crescimento profissional dos empregados
- k)() O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes são feitos constantemente.
- l)() Mantém-se relações amigáveis com os clientes.
- m)() Os chefes imediatos são como pais para os empregados.
- n)() Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade
- o)() Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais.
- p)() Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
- q)() É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.
- r)() A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.
- s)() As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado.
- t)() Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
- u)() O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
- v)() Programas destinados a melhorar o bem estar dos empregados são implantados e testados.
- w)() O profissionalismo dos empregados é visto como uma virtude.
- x)() As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.
- y)() A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor.
- z)() Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.
- aa)() Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem estar.
- bb)() A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais.
- cc)() O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa.
- dd)() As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade.
- ee)() Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família.
- ff)() Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas preestabelecidas.
- gg)() A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro.
- hh)() A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

PARTE 2

Ao responder este questionário, pense na organização em que você trabalha como um todo. Descrevemos a seguir algumas organizações. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas organizações é semelhante àquela na qual você trabalha. Assinale com um “x” a opção que indica o quanto cada organização se parece com a sua, conforme escala abaixo:

5	4	3	2	1	0
É muito parecida com minha organização	É parecida com minha organização	É mais ou menos parecida com minha organização	É pouco parecida com minha organização	Não se parece com minha organização	Não se parece em nada com minha organização

Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela na qual você trabalha	5	4	3	2	1	0
1. Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.						
3. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
4. Esta organização valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
5. É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
6. A tradição é uma marca desta organização. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
7. Esta organização influencia outras organizações. Ela tem muito prestígio.						
8. Esta organização acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
9. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10. É importante para esta organização ser rica. Ela quer ter lucro nos negócios.						
11. Para esta organização, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12. Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela estimula a trabalharem de maneira competente.						
14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.						
15. Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.						
16. Para esta organização é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respitar os direitos dos outros.						
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18. Esta organização busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19. Esta organização evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o						

trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22. Para esta organização é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23. Esta organização valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						
25. Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26. Esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						
27. Esta organização acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta organização. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29. Esta organização valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30. Para esta organização é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.						
31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						
32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33. Esta organização tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.						
35. Esta organização tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.						
37. Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.						
39. O prazer para esta organização é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						
40. Esta organização deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes. Para ela, os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.						
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante. Ela está atenta às ameaças do mercado.						
43. Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações.						
44. Esta organização considera a lealdade importante. Ela é leal às pessoas e organizações próximas dela.						
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades. Ela encoraja os clientes a provarem produtos e serviços.						
46. Esta organização incentiva o empregado a ser criativo. Ela estimula a						

criação de produtos e serviços originais.						
47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. Para ela, a tradição deve ser preservada.						
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao empregado. Na visão dela, é importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.						

PARTE 3

Nesta parte você deve perguntar a si próprio: “Quais são os motivos que me levam a trabalhar?” A seguir, há uma lista de valores do trabalho. Gostaríamos de saber **o quanto você acha importante cada um deles**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta de acordo com a escala abaixo:

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

É importante para mim:

1. () Ter estabilidade financeira.
2. () Ser independente financeiramente.
3. () Combater injustiças sociais.
4. () Realização profissional.
5. () Realizar um trabalho significativo para mim.
6. () Competitividade.
7. () Trabalho intelectualmente estimulante.
8. () Autonomia para estabelecer a forma de realização do trabalho.
9. () Poder me sustentar.
10. () Ter prazer no que faço.
11. () Conhecer pessoas.
12. () Satisfação pessoal.
13. () Trabalho interessante.
14. () Crescimento intelectual.
15. () Seguir a profissão da família.
16. () Gostar do que faço.
17. () Status no trabalho.
18. () Ganhar dinheiro.
19. () Ser útil para a sociedade.
20. () Auxiliar os colegas de trabalho.
21. () Preservar minha saúde.
22. () Ter prestígio.
23. () Bom relacionamento com colegas de trabalho.
24. () Identificar-me com o trabalho.
25. () Supervisionar outras pessoas.
26. () Amizade com colegas de trabalho.
27. () Competir com colegas de trabalho para alcançar as minhas metas profissionais.
28. () Ter compromisso social.
29. () Colaborar para o desenvolvimento da sociedade.
30. () Realização pessoal.
31. () Ter superioridade baseada no êxito do meu trabalho.
32. () Mudar o mundo.
33. () Ter fama.
34. () Ter notoriedade.
35. () Estabilidade no trabalho.
36. () Ajudar os outros.
37. () Suprir necessidades materiais.

- 38. () Enfrentar desafios.
- 39. () Ser feliz com o trabalho que realizo.
- 40. () Trabalho variado.
- 41. () Aprimorar conhecimentos da minha profissão.
- 42. () Obter posição de destaque.
- 43. () Ter melhores condições de vida.
- 44. () Trabalho que requer originalidade e criatividade.
- 45. () Colaborar com colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho do grupo.

Alguma dúvida, sugestão ou consideração? Por favor, utilize este espaço.