

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Mestrado Acadêmico em Administração

**VALORES ORGANIZACIONAIS E CIVISMO  
NO SISTEMA JUDICIÁRIO MINEIRO**

**Maria Filomena Jardim**

Belo Horizonte  
2009



**Maria Filomena Jardim**

**VALORES ORGANIZACIONAIS E CIVISMO  
NO SISTEMA JUDICIÁRIO MINEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

**Área de concentração:** Organização e estratégia

**Linha de pesquisa** Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte

2009



Jardim, Maria Filomena  
J373v      Valores organizacionais e civismo no Sistema Judiciário Mineiro. / Maria Filomena Jardim. – Belo Horizonte: 2009  
145 f.

Orientador: Profº Fernando Garcia Coutinho  
Dissertação (Mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Administração de empresas 2. Empresas – Valores humanos. 3. Empresas – Comportamento. 4. Valores organizacionais. 5. Sistema Judiciário Mineiro – Valores organizacionais. I. Coutinho, Fernando Garcia. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.3145

*Dedico este trabalho a todos os colegas trabalhadores do Judiciário Mineiro.*

## **AGRADECIMENTO**

A todos que contribuíram e participaram da realização deste trabalho. Em especial, ao meu orientador, Prof. Fernando Coutinho.

## RESUMO

Este estudo objetiva identificar os valores organizacionais do sistema judiciário mineiro e sua relação com os comportamentos de civismo nesta organização e, se estes valores organizacionais são preditores dos comportamentos de civismo. Utilizou-se para coleta dos dados os instrumentos “Inventário de perfis dos valores organizacionais”, criado e validado por Oliveira e Tamayo (2004) e a “Escala de Civismo nas Organizações” de Porto e Tamayo (2003). A amostra foi composta de 379 funcionários, de 25 comarcas do sistema judiciário mineiro. Para tal, foi realizada uma pesquisa quantitativa. Após análise dos dados, procedeu-se a uma pesquisa qualitativa com entrevistas semi-estruturadas. Explicitar os valores organizacionais na perspectiva dos funcionários e em especial, numa organização pública como o sistema judiciário apresentou-se como grande desafio. As autoridades organizacionais ressentem de confiança no destino da pesquisa e os funcionários mostram-se incomodados por perceberem os valores que dirigem a vida organizacional. Os resultados apontam para a necessidade de pesquisar com maior acuidade os valores organizacionais do sistema do judiciário mineiro e de realizar uma análise mais profunda da relação entre estes valores e sua predisposição nos comportamentos de civismo na organização.

**Palavras chave:** Organização, Valor, Civismo, Desafio, Conhecimento.



## **ABSTRACT**

This study's aim is to identify the organizational values of the Minas Gerais justice system and its relation with the civility behaviors in this organization. And also if these organizational values are predictors of the civility behaviors. In order to collect the data, the tools used were OVPI (Organizational Values Profile Inventory), a tool which was created and validated by Oliveira and Tamayo (2004), and the Civility in Organization Scale, by Porto and Tamayo (2003). The sample was composed of 379 employees from twenty-five Minas Gerais justice system forums. To do so, it was made a quantitative research and, after the data analysis, it was made a qualitative research with semi-structured interviews. To explicit the organizational values, seen under the employees' perspective and, especially in a public organization such as the justice system, appeared to be a big challenge. The organization authorities seem to lack trust on the research's purpose and the employees seem to be bothered by the realization of the values which drive the organizational life. The results point towards the need for a more accurate research of the organizational values of the Minas Gerais justice system and a deeper analysis of the relationship between these values and their predisposition on the civility behaviors in the organization.

**Key Words:** Organization, Value, Civility, Challenge, Knowledge.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ANPAD – Associação Nacional de Ensino e Pesquisa em Administração

TJMG – Tribunal de Justiça de Minas Gerais

SADEK – Organização do Poder Judiciário no Brasil

SADEX – Organização do Poder Judiciário no Brasil- Mato Grosso.

IPVO – Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais

ECO – Escala de Civismo nas organizações

IVO – Inventário de Valores Organizacionais

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais de valores, metas dos valores organizacionais, segundo Oliveira e Tamayo. Modelo Hierárquico de valores .....	60
Quadro 2 – Descrição das Cargas Fatoriais e Variância Explicada pelos Fatores de IPVO.....	73
Quadro 3 - Composição das dimensões de valores organizacionais e de civismo nas organizações.....	79
Quadro 4 - Tipo de curso superior completo ou pós-graduação dos respondentes.....	87
Quadro 5 – Média e desvio padrão dos escores dos itens de cada dimensão de Civismo na Organização .....	93
Quadro 6 – Média e desvio padrão dos escores dos itens de cada dimensão de valores organizacionais (Parte 1) .....	97
Quadro 7 – Média e desvio padrão dos escores dos itens de cada dimensão de valores organizacionais (Parte 2) .....	98
Quadro 8 – Coeficientes de determinação ajustado para modelos de regressão .....	115

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela de Valores de Max Scheler .....	40
Tabela 2 – Descrição das Cargas Fatoriais e Variância Explicada pelos Fatores do IPVO .....	69
Tabela 3: Escala Likert para Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações ..	78
Tabela 4 – Estatísticas descritivas da idade dos respondentes.....	86
Tabela 5 - Coeficiente <i>alpha</i> de Cronbach para as dimensões de civismo na organização.....	90
Tabela 6 – Coeficiente <i>alpha</i> de Cronbach para as dimensões de valores organizacionais.....	90
Tabela 7 - Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões de civismo na organização.....	92
Tabela 8 – Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões de valores organizacionais.....	95
Tabela 9 – Correlações entre as dimensões de valores organizacionais e civismo Organizacional .....	101
Tabela 10 – Resultados dos testes de comparação dos escores por grupos: civismo na Organização .....	106
Tabela 11 – Resultados dos testes de comparação dos escores por grupos: valores organizacionais .....	112
Tabela 12 - Resultados da regressão múltipla entre proteção ao sistema e dimensões de valores organizacionais .....	114
Tabela 13 - Resultados da regressão múltipla entre criação de clima favorável e dimensões de valores organizacionais .....	114
Tabela 14 – Resultados da regressão múltipla entre autotreinamento e dimensões de valores organizacionais .....	114

Tabela 15 – Resultados da regressão múltipla entre cooperação com os colegas e dimensões de valores organizacionais .....	115
Tabela 16 - Resultados da regressão múltipla entre sugestões criativas ao sistema e dimensões de valores organizacionais .....	119
Tabela 17 - Resultados da regressão múltipla entre proteção ao sistema e dimensões de valores organizacionais .....	120
Tabela 18 – Resultados da regressão múltipla entre criação de clima favorável e dimensões de valores organizacionais .....	120
Tabela 19 – Resultados da regressão múltipla entre autotreinamento e dimensões de valores organizacionais .....	120
Tabela 20 - Resultados da regressão múltipla entre cooperação com os colegas e dimensões de valores organizacionais .....	121

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes em relação ao gênero.....	85
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes quanto à faixa etária .....	86
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes quanto ao nível de escolaridade.....	87
Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes em relação ao tempo de atuação na Instituição .....	89

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Bidimensional dos tipos motivacionais de Valores .....	56
Figura 2 - Boxplots das médias das dimensões de civismo na organização .....	91
Figura 3 – Boxplots das médias das dimensões de valores organizacionais .....	95

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	
<b>1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO</b>	<b>16</b>
<b>1.2 PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>23</b>
<b>1.3 OBJETIVO GERAL</b>	<b>25</b>
<b>1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>25</b>
<b>1.5 JUSTIFICATIVA</b>	<b>25</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO</b>	<b>31</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	
<b>2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS VALORES: A TEORIA DOS VALORES E SUAS ABORDAGENS</b>	
<b>2.1.1 Valores humanos e individuais</b>	<b>33</b>
<b>2.1.2 A Teoria de Max Scheler</b>	<b>37</b>
<b>2.1.3A Teoria de Milton Rokesch</b>	<b>41</b>
<b>2. 2 Valores Organizacionais</b>	<b>45</b>
<b>2. 2.1 A teoria de Schwartz</b>	<b>49</b>
<b>2. 2.2 Álvaro Tamayo, Gondim e Oliveira</b>	<b>51</b>
<b>2.3 CIVISMO NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>61</b>
<b>2.3.1Escala de Civismo nas Organizações</b>	<b>66</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>68</b>
<b>3.1 Tipo, natureza, meios e fins da pesquisa</b>	<b>69</b>
<b>3.2 Sujeitos da pesquisa</b>	<b>72</b>
<b>3.3Coleta dos dados</b>	<b>72</b>
<b>3.4 Análise dos dados</b>	<b>77</b>
<b>3.5 Materiais e métodos</b>	<b>77</b>
<b>3.6 Perfil dos respondentes</b>	<b>79</b>



<b>4 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS</b>	
<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....</b>	<b>85</b>
4.1.1 Gênero .....	85
4.1.2 Faixa Etária .....	86
<b>4.1.3 Escolaridade .....</b>	<b>87</b>
4.1.4 Tempo de serviço .....	89
<b>5 AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE CIVISMO ORGANIZACIONAL E VALORES ORGANIZACIONAIS</b>	
5.1 Validação da Escala .....	90
5.2 Escala das dimensões de civismo na Organização .....	91
5.2.1 Avaliação dos itens em cada dimensão de civismo na organização .....	92
5.3 Escala das dimensões de valores organizacionais.....	94
5.3.1 Avaliação dos itens dentro de cada dimensão de Valores Organizacionais .....	96
5.4 Correlação .....	99
5.5 Cruzamento dos dados .....	101
5.5.1 Comparação dos profissionais em relação a <i>civismo na organização</i> .....	101
5.5.2 Comparação dos profissionais em relação aos valores organizacionais.....	106
<b>6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS .....</b>	<b>116</b>
<b>7 DISCUSSÃO DOS DADOS QUALITATIVOS .....</b>	<b>122</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICES:</b>	
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO: VALORES ORGANIZACIONAIS E CIVISMO NO PODER JUDICIÁRIO MINEIRO .....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE B - ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE .....</b>	<b>145</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO**

O Poder Judiciário, como uma das instituições básicas do Estado Constitucional moderno, em cujo âmbito exerce a função instrumental de resolver os conflitos, a função política de promover o controle social e a função simbólica de promover a socialização das expectativas quanto à interpretação das normas legais, tem sua centralidade e exclusividade no exercício da efetivação das estruturas jurídicas do Estado moderno. Estas estão baseadas nos princípios de soberania e da territorialidade, no equilíbrio dos poderes, na distinção entre o público e o privado e na concepção do direito positivo como um sistema lógico-formal de normas abstratas, genéricas, claras e precisas.

Segundo análise de Faria (2001), originariamente, no período histórico do capitalismo concorrencial o Poder Judiciário foi concebido para, no exercício dessas funções, preservar a propriedade privada, conferir eficácia aos direitos individuais, assegurar os direitos fundamentais, garantir as liberdades públicas e afirmar o império da lei, protegendo os cidadãos contra os abusos de poder do Estado.

No período histórico do capitalismo organizado, o Poder Judiciário passou a implementar direitos sociais, condicionando a formulação e execução de políticas públicas, com objetivos compensatórios e distributivistas, na perspectiva de assegurar e ampliar direitos de cidadania.

Contemporaneamente, em plena fase de reestruturação do capitalismo, o Poder Judiciário se vê diante de um novo cenário, incerto, cambiante, no qual o Estado-nação vai perdendo sua autonomia decisória e o ordenamento jurídico vê comprometida sua unidade, sua originalidade e seu poder de programar e ordenar comportamentos, escolhas e decisões.

O Poder Judiciário teve formas diversas ao longo da história brasileira. Tais modificações em suas estruturas não se deram de forma linear ou progressiva, mas se constituíram em movimentos de avanços em determinadas direções e

recuos, novamente integrados à estrutura do Poder Judiciário. Também sua autonomia e independência em relação aos outros poderes modificaram-se ao longo do tempo, mas interessa dizer que sua estrutura foi se tornando cada vez mais complexa e a demanda por seus serviços, crescente.

Verifica-se que a história da Justiça no Brasil era representada por administradores nomeados pelos donatários. Esses últimos, no entanto, eram autoridades máximas do sistema judiciário brasileiro da época. Portanto, os administradores da Justiça estavam subordinados aos donatários. As causas de maior relevância econômica eram decididas pelos Tribunais da Corte de Lisboa.

Em 1824, após a chegada da Família Real Portuguesa, a Carta Constitucional instaura os Poderes Judiciário, Executivo, Legislativo e Moderador. A independência do Poder Judiciário é declarada, mas ele continua sob o poder de intervenção e controle do imperador (Id.,1995).

A partir da Constituição de 1891, passaram a ser o Poder Judiciário, o Executivo e o Legislativo, autônomos e independentes da República Federativa do Brasil. Também nesta Constituição assumiu-se uma divisão do sistema judiciário brasileiro entre Justiça Federal e Justiça dos Estados. A Justiça Federal já havia sido criada há um ano, por decreto. O órgão de autoridade máxima do Poder Judiciário passou a ser o Supremo Tribunal Federal.

A Constituição de 1934 introduziu várias modificações na estrutura do Poder Judiciário. Regulamentou a Justiça Militar e a Eleitoral; promoveu modificações no funcionamento do Supremo Tribunal Federal; instituiu a Justiça do Trabalho enquanto órgão administrativo não integrante do Poder Judiciário. Promoveu ainda várias modificações na Justiça dos Estados, atribuindo-lhe maior autonomia e melhores condições de funcionamento (Id., 1995).

Por decisão do governo Getúlio Vargas, em 1937, a Justiça Federal e a Justiça Eleitoral foram extintas, e a Justiça Estadual de primeira instância passou a julgar todos os casos que envolvessem a União. O Supremo Tribunal Federal, os juízes e Tribunais dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios, os juízes e os

Tribunais militares passaram a ser órgãos formadores do Poder Judiciário. A Carta Constitucional de 1937 atribuiu maiores poderes ao Executivo e lhe concedeu a faculdade de legislar por decretos-leis, acabando por enfraquecer os Poderes Judiciário e Legislativo (Id., 1995).

A Constituição de 1946 re-introduziu a Justiça Eleitoral, re-integrou a Justiça do Trabalho ao Poder Judiciário e criou o Tribunal Federal de Recursos, órgão de segunda instância, para causas envolvendo a União. A justiça de primeira instância continuou a ser representada pelos juízes estaduais, remetendo-se estes aos Tribunais de Justiça e ao Tribunal Federal de Recursos, ao mesmo tempo.

Em 1965, a Justiça Federal voltou a existir e houve também outras mudanças, que estimularam o aceleração do trabalho da Justiça e, ainda, uma grande redução da autonomia e independência da magistratura. O Legislativo e o Judiciário voltaram a ter suas autonomias bastante reduzidas, ficando mais subordinados ao Executivo, com os Atos Institucionais 2, 5 e 6, e pela Emenda Constitucional nº1, de 17/10/1969 (SADEK-MT, 1995).

Com a Constituição de 1988, aumentou-se a autonomia administrativa e financeira do Poder Judiciário. Ocorreu, ainda, ampla reorganização e redefinições das atribuições dos órgãos do Poder Judiciário, incluindo a extinção do Tribunal Federal de Recursos e a criação do Superior Tribunal de Justiça e dos Tribunais Regionais Federais, cujo objetivo foi descentralizar a justiça de segunda instância. Além disso, também se atribuiu aos estados a organização de sua justiça.

Sob pressões de desterritorialização da produção e da transnacionalização dos mercados, o Poder Judiciário, com sua organização estrutural fortemente hierarquizada, operacionalmente fechada, orientada por uma lógica legal-racional e obrigada a uma rígida e linear subjugação à lei, passa pelo grande desafio de alargar seus espaços de jurisdição, rever seus padrões funcionais e modernizar sua estrutura organizacional para permanecer como um Poder independente e autônomo (FARIA, 2001).

O Poder Judiciário foi organizado para atuar, em termos de jurisdição, nos limites territoriais determinados e no contexto da atuação estatal. A medida que as barreiras geográficas vão sendo superadas pela informatização e os atores econômicos vão construindo múltiplas redes de interação, o alcance do poder do Judiciário tende a diminuir seu espaço de influência.

Quanto à organização, o Poder Judiciário foi estruturado para operar sob o domínio dos códigos processuais: civil, penal e trabalhista. O que se verifica é que, em tempos de economia globalizada os prazos e ritos do Judiciário se tornaram incompatíveis com a rapidez da multiplicidade de lógicas e procedimentos temporais do mundo moderno.

O Estado está em crise, e a sua atuação mostra-se, em dissonância com o que dele esperam os cidadãos. A todo instante, acerbadadas críticas são dirigidas aos entes públicos, com o argumento de que não funcionam a contento em benefício da coletividade e de que se tem esquecido a sua finalidade precípua, qual seja, a de realizar o bem-comum.

Assim, a crise do Estado atinge tanto o Legislativo e Executivo como o Judiciário. A desestruturação da previdência social e a alteração das políticas econômica, tributária e, também, de pessoal ocasionam um número incomensurável de causas a abarrotar os Tribunais. De outra parte, a legislação é promulgada e alterada a todo o momento, gerando insegurança jurídica e dificultando o trabalho do Judiciário (SADEK-MT, 1995).

Asseveram os especialistas que sem se reorganizar o Estado, com a reforma política e a reforma dos Poderes Executivo e Legislativo, adequando textos constitucionais próprios do regime parlamentarista ao presidencialista, e sem se dar maior estabilidade à legislação, difícil será conceber um Judiciário que atenda, com eficiência, o povo brasileiro (FARIA, 2001).

Além disso, deve-se considerar que a expansão da atividade legislativa e o crescente volume da legislação, além de sobrecarregarem os parlamentares, ensejaram o surgimento de leis ambíguas e vagas, deixando delicadas escolhas políticas à fase da sua interpretação e aplicação. Soma-se, ainda, o fato de que, em

regra, os direitos sociais são “promocionais” e voltados para o futuro, exigindo do Estado, para a sua gradual realização, uma interferência ativa e prolongada no tempo. Nesse caso, ao aplicar as leis pertinentes, há de se ter presente a sua finalidade social, à vista dos programas prescritos de maneira vaga pelas referidas normas. Esses aspectos promovem o surgimento de um ativismo judicial mais acentuado (SADEK-MT, 1995).

Como visto, a justificativa dos operadores do direito quanto à crise de legitimidade e de transparência no Poder Judiciário é que é consequência da crise do Estado como um todo. Ao Legislativo, cabe elaborar leis justas, leis de interesse do povo, e não das oligarquias, das corporações, dos eventuais detentores dos poderes políticos e econômicos. Ao Executivo cumpre distribuir justiça, a justiça social, assegurando o acesso dos pobres à saúde, à educação, à moradia e à terra, destinando e aplicando, de fato, recursos públicos com esse objetivo.

Na medida em que falham no exercício das suas funções, e que seus integrantes descumprem as promessas eleitorais, frustrando a esperança dos eleitores de dias melhores, o legislativo e o Executivo perdem a sua legitimidade.

E essa perda de legitimidade se estende ao Judiciário, como um dos poderes de sustentação no qual se apoia a existência do Estado Democrático de direito. Com efeito, em razão de sua morosidade, decorrente, de maneira significativa, do excesso de leis, geram-se insegurança jurídica e, portanto, causas, além das demandas produzidas, em grande quantidade, pela atuação inadequada dos próprios entes estatais.

Assim, fala-se que o século XIX teria sido do Poder Legislativo, que o século XX, teria sido do Poder Executivo e que o século XXI estaria destinado à proeminência do Poder Judiciário (Id. ,1995).

Com efeito, o espaço simbólico da democracia emigra silenciosamente do Estado para a Justiça. Em um sistema provedor o Estado é todo-poderoso e pode tudo: preencher, corrigir e tudo suprir. Por isso, diante de suas falhas, a esperança se volta para a Justiça. É, então, nela, e portanto fora do Estado, que se busca a

consagração da ação política. O sucesso da Justiça é inversamente proporcional ao descrédito que afeta as instituições políticas clássicas, causado pela crise de desinteresse e pela perda do espírito público. A posição de um terceiro imparcial compensa o déficit democrático de uma decisão política agora voltada para a gestão e fornece à sociedade a referência simbólica que a representação nacional lhe oferece cada vez menos.

Por outro lado, a sociedade está perdendo os seus referenciais, e isso reflete na atuação do Judiciário. Assim, a desagregação de valores da sociabilidade é cada vez maior, o que parece decorrer, em grande parte, do culto ao individualismo e do consumismo, grandes imperativos da sociedade capitalista contemporânea.

Esse panorama dificulta a atuação do Judiciário, que, segundo a Constituição, é um Poder do Estado. Contudo, mais que um poder, exerce a autoridade, no sentido romano *potestas in populo, auctoritas in senatu* (o poder tem o povo, mas a autoridade é do Senado). A distinção é importante, pois a autoridade, etimologicamente, significa o que aumenta o poder (SADEK-MT, 1995).

Referindo-se à Constituinte de 1958, na França, Antoine Garapon, juiz francês, assinala que o termo *poder judiciário* foi adotado, no sentido preconizado por Montesquieu, para minimizar a Justiça, esclarecendo, com citação de P. Royer, que, na qualidade de conhecedores da antiguidade e do Judiciário, naturalmente preferiram o termo *poder* àquele de *autoridade*, acarretando, no entanto, com isso – inclusive para os seus sucessores ao mesmo tempo em que a história se perdia, um enfraquecimento e uma confusão de valores e de sentidos. E acrescenta: ainda plenos da cultura latina, eles sabiam muito bem que a autoridade é bem mais prestigiada e menos submissa numa democracia que o exercício visível do poder (Id.,1995).

Esses ensinamentos não afastam, contudo, a visão de que o Judiciário exerce mais que o “poder”; a “autoridade”. Em síntese, a regra protege o poder; a autoridade protege a regra. A Justiça no Brasil, seja ela federal ou estadual, exerce em sua essência, poder jurisdicional da mesma natureza (Id.,1995). No entanto, quem

procura a Justiça quer é solução para o seu litígio, pouco importando tratar-se de Justiça federal, estadual ou especializada.

Todavia, não se pode deixar de reconhecer que o fenômeno da publicização e, até, da internacionalização do direito tem refletido na amplitude da competência de Justiças tradicionais. Com a maior consciência e sentido da cidadania, a população, de outra parte, mais procura a Justiça, especialmente a estadual, para fazer valer os seus direitos. Daí porque a Justiça estadual tem recebido, cada vez mais, um volume maior de processos.

A Justiça Comum, federal e estadual, isto é, aquela encarregada de julgar os feitos que não se incluem entre os da competência da Justiça Especializada (Militar, Eleitoral e do Trabalho), tem como órgão de cúpula, no plano infraconstitucional, o Superior Tribunal de Justiça, tribunal que tem características especiais, não apenas quanto à sua atuação jurisdicional, mas também no que se refere à sua composição.

Com efeito, o Superior Tribunal de Justiça é integrado por representantes de todos os atores da cena judiciária: desembargadores estaduais, desembargadores federais, membros do Ministério Público (federal e estadual) e advogados. Tanto quanto o Supremo, é um Tribunal da Federação, um Tribunal Nacional, pois exerce jurisdição sobre a Justiça Estadual e a Justiça Federal.

É a Justiça Estadual que confere ao Superior Tribunal de Justiça o *status* de Tribunal Nacional, ou Tribunal da Federação. E, mais ainda: é a Justiça Estadual que contribui significativamente com as causas que ensejaram a denominação do Superior Tribunal de Justiça de “Tribunal da Cidadania”. Em verdade, os feitos de direito público, em regra, ensejam matéria constitucional e são, em grande número, levados à apreciação do Supremo, o que não ocorre com as demandas de direito privado. São causas estas relativas a família, sucessões, obrigações, consumidor, locação, comércio e outras que refletem os conflitos do dia-a-dia entre cidadãos nas suas relações entre si (Id., 1995).

É nesse contexto que emerge o tema desta pesquisa. A motivação que funda a proposta desta análise parte da hipótese de que os valores organizacionais e de



civismo permitem recolher elementos que fundamentam um conhecimento mais real do funcionamento da organização judiciária de Minas Gerais.

## **1.2 PROBLEMA DE PESQUISA**

A mundialização financeira, em suas refrações no País, impulsiona a generalização das relações mercantis às mais recônditas esferas e dimensões da vida social, que afetam transversalmente a divisão do trabalho, as relações entre as classes e a organização da produção e distribuição de bens e serviços. Ela espraia-se na confrontação da sociabilidade e da cultura e reconfigura o Estado, as organizações e a sociedade civil, redimensionando as lutas sociais.

Assim, a sociedade reclama e reivindica pelos seus direitos questionando as leis, que na sua aplicação, tende a atender interesses de alguns grupos em detrimento de outros.

Para Jardim (2001), é fato que a organização do sistema judiciário, fechada em suas rotinas tradicionais, rígida em sua hierarquia e morosa em sua burocracia, perde-se em si mesma. Os operadores do direito se pautam na aplicação da lei seguindo os pressupostos organizacionais de processar a distribuição da justiça, na aplicação justa das leis. E é essa a identidade oficial da organização? Quais são os valores organizacionais obscuros no compromisso da aplicação das leis? Quais são os valores organizacionais assimilados pelos operadores do direito na organização judiciária mineira? Como se mostram os valores de civismo nas relações de trabalho? São vários os questionamentos que se impõem ao tentar construir a identidade e os valores que formatam a cultura organizacional judiciária.

Estudos sobre valores e civismo mostram que os comportamentos de civismo nas organizações referem-se a trocas sociais baseadas na confiança de que a organização é justa neste relacionamento. Quando há a percepção de injustiça pode haver uma tendência por parte do funcionário em manter aqueles comportamentos prescritos no papel, abolindo, assim, os comportamentos de civismo.

Parece possível aferir que no sistema judiciário os valores são as suposições que as pessoas buscam e entendem serem justas para seus litígios. Já as crenças de que seja justo para estas pessoas consistem em submetê-las a julgamentos de valores com fundamentos na crença da assertividade da lei.

No julgamento do valor observa-se que esse ato está condicionado a uma reflexão que envolve o para quê, o que ele realiza na sociedade, as características pessoais de quem o realiza, a influência do contexto sóciohistórico que modela esse valor e o valoriza.

Já segundo Katz e Kahn (1998) os principais componentes de uma organização são: os papéis, as normas e os valores. Esses três elementos definem e prescrevem formas de comportamento associado a determinadas tarefas, as normas são expectativas transformadas em exigências; e os valores são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Segundo Tamayo (1998), a importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na sua execução.

Ainda segundo esse autor, duas abordagens principais podem ser utilizadas no estudo dos valores organizacionais. A primeira consiste em estudar os valores a partir de documentos oficiais da empresa. A segunda consiste em estudar os valores tal como são percebidos pelos empregados.

O estudo dos valores organizacionais tal como eles são percebidos pelos membros da organização raramente tem sido objeto de pesquisa por parte dos estudiosos. Os valores percebidos pelos empregados são, segundo eles, aqueles realmente praticados pela organização. Os primeiros esforços para o estudo dos valores tal como eles são percebidos pelos empregados foram realizados por Tamayo e Gondim (1996) ao construir e validarem um instrumento para avaliação dos valores organizacionais tal como eles existem na mente dos empregados.

Portanto, este estudo pretende, ao identificar os valores organizacionais do sistema Judiciário mineiro, verificar se é possível perceber se seus operadores utilizam-se dos comportamentos de civismo na tentativa de estabelecer e ou minimizar as situações de iniquidade organizacional.

Assim, o problema da pesquisa é: *Os valores organizacionais do Judiciário mineiro são preditores de comportamentos de civismo organizacional?*

### **1.3 OBJETIVO GERAL**

Apurar se existe uma relação causal entre os valores organizacionais e as práticas de civismo na organização judiciária mineira.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os valores organizacionais do Judiciário mineiro na perspectiva dos funcionários;
- Identificar os comportamentos de civismo dos funcionários nessa organização;
- Verificar se os valores organizacionais são preditores dos comportamentos de civismo na organização do Judiciário mineiro.

### **1.5 JUSTIFICATIVA**

O paradigma da modernidade pretende constituir-se em um desenvolvimento harmonioso e recíproco do pilar da regulação e da emancipação, capaz de traduzir-se pela completa racionalização da vida coletiva e individual. Essa dupla vinculação entre os dois pilares, e entre eles e a práxis social, garantiria a harmonização de valores sociais potencialmente incompatíveis, tais como: justiça e autonomia, solidariedade e identidade e igualdade e liberdade (FARIA, 2001).

No entanto, é no antagonismo entre justiça e autonomia que se instala a razão instrumental do Poder Judiciário.

A racionalidade moral-prática do direito tem de submeter-se à racionalidade cognitivo-instrumental da ciência para ser eficaz.

Segundo Boaventura Santos (2002), a cooperação e circulação de sentido entre a ciência e o direito, sob a égide da ciência, é uma das características fundamentais da modernidade.

Já a grande tese defendida por Foucault é a de que, a partir do século XVIII, o poder do Estado, o poder jurídico e o poder legal têm se defrontado com outra forma de poder, que, gradualmente vai deslocando-o: o poder disciplinar.

Gerado pelo conhecimento científico, produzido pelas ciências humanas e aplicado pelos profissionais nas instituições, passou o poder disciplinar a ser o dominante na atualidade. Foucault caracteriza como duas as formas de poder social: o poder jurídico e o poder disciplinar.

O poder jurídico assenta-se na teoria da soberania: é poder enquanto direito; tem uma organização centralizada; distingue-se entre o exercício do poder legítimo e o exercício do poder ilegítimo; e fundamenta-se num discurso de direitos, obediência e normas.

Já o poder disciplinar não tem um centro: é exercido por toda a sociedade; é fragmentado e capilar; exerce-se mediante um discurso científico parte de normalização, parte de padronização.

A despeito disso, recorrendo a sua origem na distinção aristotélica entre lei como ordem normativa e lei como descrição científica das regularidades dos fenômenos, é possível reconhecer que, no espaço jurídico, o poder jurídico, como define Foucault, utiliza-se do poder disciplinar para justificar e legitimar de forma inquestionável suas decisões. Ou seja, o poder jurídico e o poder disciplinar são

as duas faces do mesmo mecanismo geral de poder. O poder jurídico se oculta e legitima a dominação exercida, utilizando-se do poder disciplinar (FARIA, 2001).

Para tratar desse fenômeno, é necessário atentar para o avanço tecnológico e para as transformações pelas quais tem passado a contemporaneidade, o que vem proporcionando re-configurações sucessivas nos seus cenários, sistemas socioeconômicos, jurídicos e culturais. Esses processos influenciam as características mais singulares dos indivíduos e da coletividade à medida que se desenvolvem.

Há, portanto, uma urgente necessidade de repensar os valores individuais, sociais e organizacionais presentes em um ambiente sujeito a influências de grupos de empresários e de interesses vários, cujas prioridades axiológicas estão centradas na qualidade, na inovação, na diversificação e na dominação da sociedade e, em especial, dos trabalhadores e do estado de direitos.

Esse contexto macroeconômico caracterizado pela interdependência e integração crescentes dos mercados nacionais, o aumento do comércio internacional e das trocas, bens e serviços, a desregulação e abertura desses mercados e da economia, a expansão das redes e, de modo mais geral, o avanço de novas tecnologias baseadas na microeletrônica, dentre outras características do mundo contemporâneo, vêm refletindo no ambiente organizacional, assim como em toda a sociedade.

Com efeito, a dinâmica organizacional, seus valores, sua cultura e as características individuais de cada pessoa vão dando a organização uma configuração única, que é influenciada pelos comportamentos resultantes dos valores individuais e coletivos.

Nessa perspectiva, as novas configurações das organizações são percebidas por Motta (2001) quando enfatiza que, nesse contexto de profundas mudanças nas relações de trabalho, as organizações contemporâneas vêm adotando um novo sistema de produção automatizado, robotizado e informatizado, automaticamente, menos dependente dos trabalhadores.

Assim, os antigos modelos organizacionais, fundamentados nas hierarquias fechadas, reforçadas pela burocracia corporativa, enfrentam grandes problemas em suas estruturas.

Nessa mesma lógica, continua Motta (2001), vários teóricos da administração pontuam: se, de um lado, as organizações têm-se tornado cada vez mais enxutas, com uma força de trabalho central de reduzido número e tendo parte de suas atribuições executada por trabalhadores terceirizados, temporários, de tempo parcial, de outro, pode-se constatar que mais alterações vêm ocorrendo em ritmo e intensidade diferenciados entre os segmentos das organizações.

Motta (2001) retoma o debate ao caracterizar o conjunto de transformações do mundo do trabalho, reportando-se ao dilema sobre os valores organizacionais. O autor ressalta que, mesmo considerando a perda da centralidade do trabalho e a fragilização dos vínculos dos trabalhadores para com as organizações, acredita que, no trânsito para o futuro o maior desafio estará no reconhecimento de que a tecnologia não será suficiente para lograr êxito.

Portanto, robotizar, automatizar e ou informatizar são passos fundamentais. No entanto, o sucesso dependerá de novos modelos organizacionais e da satisfação integral das pessoas. As dimensões humanas e de sociabilidade serão valorizadas da forma mais pontual que já se tenha previsto.

Antes, exigiam-se consentimento e lealdade, e oferecia-se progresso por meio da carreira. As exigências serão as mesmas, mas sem perspectivas ou garantias de progresso. Sem garantias, lealdade e dedicação só à tarefa, e não à empresa, restringindo-se à lealdade e à possibilidade de cooperação pela diminuição do sentido de pertencer, a ligação à empresa será mais de natureza financeira. Sem perspectivas na mesma empresa, a vida profissional será centrada no indivíduo.

Daí a importância do estudo dos valores organizacionais do ponto de vista do funcionário, visto que valor diz respeito à opção 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 (Id., 2001).

E, sendo assim, os valores organizacionais são aqueles percebidos pelos empregados como sendo efetivamente características da organização, o que, segundo Tamayo (1998), são princípios ou crenças compartilhados pelos empregados que orientam o funcionamento e a vida da organização. Eles expressam opções feitas pela empresa através de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, etc.

É nesta dimensão do contexto organizacional que se pretende construir um conhecimento na área temática de relações de poder e dinâmica nas organizações, composto de dois construtos principais: os valores organizacionais e as relações de civismo no Poder Judiciário mineiro.

Quanto ao primeiro construto, pode-se afirmar que o estudo dos valores ocupa lugar de destaque na pesquisa científica. De acordo com Torres (2001), os valores estão entre os construtos que têm sido pesquisados por várias ciências sociais, atribuindo-se a eles o poder de influenciar respostas afetivas e comportamentais dos indivíduos.

Para isso, os valores mostram-se como recursos indispensáveis, em função de seu poder de orientar o indivíduo na vida cotidiana. Pois, durante o processo de interação social os indivíduos necessitam de orientação, sentido e objetivo para que possam atuar de forma adequada nos contextos cultural e social.

Os indivíduos dão ênfase a certos valores em detrimento de outros, influenciando a sua percepção da realidade social. Para Torres (2001), os valores são concebidos como uma força que domina a vida humana, uma vez que as ações dos indivíduos são motivadas por suas prioridades axiológicas.

No contexto organizacional, Dias (2005) pontua que o estudo dos valores tem sido associado ora ao trabalho – RAVLIN e MEGLINO (1989), MEGLINO, RAVLIN e ADKINS (1989), SHOSKLEY e MORLEY (1989) e JUDGE e BRETÃ (1992) ora à cultura organizacional – PETTIGREW (1989), DEAL e KENNEDY (1988), PASCALE (1984), SHRIVASTAVA (1985), WIENER (1988), ZILBOVICIS (1988), SCHEIN (1990), HOFSTEDE, NEUIJEN e SANDERS (1990), FREITAS (1991) e TRICE e BEYER (1993).

Neste estudo, será utilizado o modelo de Oliveira e Tamayo (2004), denominado *Inventário de perfis de valores organizacionais* (IPVO), com base nos dez tipos motivacionais de Schwartz e Bilsky (1987), para medir as variáveis valores organizacionais.

Quanto ao segundo construto, relações de civismo nas organizações, vale ressaltar que um crescente interesse pelo estudo do civismo nas organizações tem sido observado pela sua importância para sobrevivência e o alcance da efetividade organizacional. Além disso, neste estudo será utilizada também a *Escala de civismo nas organizações* (ECO), (PORTO e TAMAYO, 2003).

O civismo nas organizações é representado por atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, além de permitir formas particulares de manifestação e que não prevêm retribuição formal pelo sistema organizacional (KATZ e KAHN, 1974).

Smith, Organ e Near (1983) denominaram de *comportamento de cidadania organizacional* os comportamentos inovadores e espontâneos descritos por Katz e Kahn (1974). Esse termo vem recebendo críticas quanto a sua pertinência para denominar esses comportamentos (PORTO; TAMAYO, 2002; SIQUEIRA, 1995).

Siqueira (1995) sugere a expressão *civismo nas organizações* ao argumentar sobre a pertinência do termo. Aponta ainda que, apesar de tradicionalmente o centro de interesse dos estudiosos das organizações sempre ter sido o indivíduo, observa-se um foco maior nas questões do contexto do que nas do indivíduo.



É fato que os valores formam a base da cultura organizacional e estabelecem quais são os comportamentos esperados na organização. Nesse sentido, dada a complexidade do contexto organizacional do Poder Judiciário, é importante que se verifique se os valores organizacionais do Judiciário são preditores dos comportamentos de civismo na organização.

Nessa perspectiva, constitui foco deste trabalho relacionar os valores organizacionais sobre os comportamentos de civismo na organização jurídica, identificando os valores organizacionais que predizem esses comportamentos.

É nesse sentido que o estudo sobre os valores organizacionais e de civismo no Poder Judiciário se justifica, pois é a compreensão dos operadores do direito, atuantes nesse sistema que determina a maior ou menor compreensão do papel da organização judiciária no contexto da realidade, já que é ela que oferece e promove visibilidade aos direitos do cidadão utilizando-se do poder que a sociedade lhe delega como provedora da justiça social.

## **1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Esta dissertação está estruturada em nove capítulos, incluindo-se esta Introdução em que se faz a contextualização do poder Judiciário, define-se o problema de pesquisa e apresentam-se os objetivos e a justificativa.

No capítulo 2, promove-se a discussão teórico-conceitual que fundamenta a pesquisa, composta pelos temas pertinentes ao estudo, como: os valores organizacionais, principais estudiosos do tema, bem como os modelos de avaliação, debatendo-se, também, sobre o segundo construto em estudo, o civismo nas organizações e seus determinantes.

No terceiro capítulo, abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta dissertação.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos dados quantitativos.

No quinto capítulo procede-se à avaliação dos indicadores de cidadania organizacional e dos valores organizacionais.

No sexto capítulo apresenta-se a síntese geral dos resultados quantitativos.

No sétimo capítulo, apresentam-se os dados qualitativos, com a análise dos entrevistados sobre resultado dos dados quantitativos.

No oitavo capítulo formulam-se as considerações finais, contendo as recomendações para novas pesquisas correlacionadas ao tema valores e civismo nas organizações.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DE VALORES: A TEORIA DOS VALORES E SUAS ABORDAGENS.**

#### **2.1.1 Valores humanos e individuais**

Os fundamentos teóricos buscam elucidar a relevância dos valores através dos tempos, com breve visita aos teóricos do tema, abordando o desenvolvimento do pensamento sobre a teoria dos valores na modernidade, pontuando as perspectivas scheleriana, de Rokeach e Shalom Schwartz, bem como os estudos dos escritores da área da administração, na busca da compreensão e de medidas para elucidar os valores organizacionais e os comportamentos de civismo na organização em estudo.

Os estudos dos valores humanos tem interessado a diversas áreas do conhecimento. Na sociologia, o tema dos valores que fundamentam e justificam as ações na sociedade está sempre presente. Na compreensão da cultura, os valores são fundamentais para os estudos antropológicos. Os valores viabilizam o aparecimento de comportamentos adaptativos aos vários ambientes, ampliam a capacidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos e diferentes.

O objetivo desses estudos busca identificar um conjunto de valores que estejam presentes nas pessoas de diversas culturas considerando que todos os valores são importantes para compreender as ações do ser humano.

Segundo Berger e Luckmann (1985) na socialização primária os valores, as formas de comportamento, as práticas sociais, etc.. são transmitidos às novas gerações pelos mais velhos como padrões culturais, pressupostos básicos a serem seguidos.

Dessa forma, são institucionalizados na sociedade e nas organizações, ensinados como corretos, e a obediência a esses padrões culturais é recompensada, ao

passo que a desobediência é punida. Assim, os valores são mantidos enquanto permanecem funcionando bem para que o sistema social continue em harmonia.

Assim, a socialização primária, por intermédio da família, é responsável pela transmissão dos valores criados e institucionalizados pelas gerações mais antigas. Já a socialização secundária se responsabiliza pela transmissão de valores por intermédio da sociedade, as quais devem ser reforçados na escola, nas relações sociais em geral (BERGER e LUCKMANN, 1985).

Esses valores fornecem aos indivíduos expectativas e papéis, ensinam como devem se comportar e definem objetivos a serem atingidos. Ao ingressar nas organizações, espera-se que as regras do sistema, dando sustentação e continuidade aos valores predominantes, deem suporte para que o sujeito possa atingir suas metas pessoais. É o que se espera para que a ordem social seja mantida e preservada (Id.p.38, 1985)

As escolhas de valores a internalizar, são intermediadas pela posição do sujeito na sociedade, pelas características individuais fundadas na biologia de cada um. É importante considerar que as classes sociais traçam as possibilidades gerais de participação desse sujeito. Assim, os valores variam também de acordo com a classe e o tempo histórico do sujeito(Id.,1995)).

O que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, o essencial e o acidental, o desejável e o indesejável, o significativo e o insignificante, o que expressa a ausência de igualdade entre as coisas, fatos, fenômenos ou idéias diz respeito ao valor. O significado do termo valor aplica-se nas circunstâncias em que uma delas é objeto de preferência, é julgada superior a outra (TAMAYO, 1998).

Em Scheler (1847-1928), o princípio de todas as possibilidades cognitivas do homem está presente numa certa atitude moral diante dos objetos, uma atitude que sempre traz consigo ao mesmo tempo a determinação do valor desses objetos. (PEREIRA, 2000).

Rokeach aparece como um dos precursores na teorização dos valores, influenciou o pensamento de vários pesquisadores. Para ele “*o conceito de valor possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humanos*”. E os valores são diferentes das atitudes que representam diversas crenças de um objeto ou situação. O valor é uma única crença que guia as ações na existência do ser humano (ROKEACH, 1981).

Valores têm a ver, portanto, com modos de conduta e estados finais da existência. Alguns valores representam meios e fins, entre valores instrumentais e terminais. Um valor instrumental é um valor único que é tomado como preferível em todas as situações com respeito a todos os objetos. Já o valor terminal toma a forma comparável.

Esses valores estão organizados em estruturas e subestruturas hierárquicas e esse sistema de valor pode ser admitido como uma organização aprendida de regras para fazer escolhas e resolver conflitos entre dois ou mais modos de comportamento ou entre dois ou mais estados finais da existência (Id.,1981).

Hofstede (1980) define valor como uma grande tendência para preferir certos estados e assuntos em detrimento de outros. Valores, portanto, são crenças que têm um lado opositor ao outro; maldade *versus* bondade, sujo *versus* limpo, feio *versus* bonito, artificial *versus* natural, normal *versus* anormal, paradoxal *versus* lógico. A preferência por um desses estados envolve julgamento de valor, sendo que a escolha entre o bem e o mal é colocada pelo autor como uma condição humana, difícil de ser evitada.

Para Schwartz (1995), a estrutura de valores refere-se a relações de conflito e congruência entre eles, não à sua importância relativa. Observa-se, portanto, que as circunstâncias da vida dos indivíduos propiciam oportunidades para expressar alguns valores mais facilmente que outros, ou impor barreiras para a expressão dos valores. Ou seja, as pessoas adaptam seus valores às circunstâncias.

Para Schwartz (1995), a estrutura de valores refere-se a relações de conflito e congruência entre eles, não à sua importância relativa.

Se os tipos motivacionais têm significados equivalentes em grupos diferentes, então a relação entre eles devem ser similares. Se as estruturas axiológicas são semelhantes entre grupos culturalmente diferentes, isso sugere que há uma organização universal das motivações humanas [...] mesmo os tipos de motivações humanas que os valores expressam e suas relações de conflito e congruência são universais, os indivíduos e os grupos diferem substancialmente na importância relativa que atribuem a seus valores. Isto é, os indivíduos e os grupos têm prioridades ou hierarquias axiológicas diferentes (SCHWARTZ, 1995, p.112).

Os valores humanos são definidos por Schwartz e Bilsky (1987, p.551) como *"princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância"*.

No julgamento do valor, observa-se que esse ato está condicionado a uma reflexão que envolve o para quê, o que ele realiza na sociedade, as características pessoais de quem o realiza, a influência do contexto sócio-histórico que modela esse valor e o valoriza.

Estudos sobre valores e civismo mostram que os comportamentos de civismo nas organizações referem-se a trocas sociais baseadas na confiança de que a organização é justa neste relacionamento. Quando há a percepção de injustiça pode haver uma tendência por parte do funcionário em manter aqueles comportamentos prescritos no papel, abolindo, assim, os comportamentos de civismo.

Observa-se, portanto, que as circunstâncias da vida dos indivíduos propiciam oportunidades para expressar alguns valores mais facilmente que outros, ou impor barreiras para a expressão dos valores. Ou seja, as pessoas adaptam seus valores às circunstâncias (SCHWARTZ, 1995).

## 2. 1. 2 - A Teoria de Max Scheler

Scheler (1847-1928), filósofo alemão, um dos grandes pensadores do século XX, recebe influência de Edmund Husserl. Busca inspiração na fenomenologia de seu mestre para aplicar o método fenomenológico ao mundo dos valores, entendidos como fenômenos qualitativos.

Em Scheler o princípio de todas as possibilidades cognitivas do homem está presente numa certa atitude moral diante dos objetos, uma atitude que sempre traz consigo ao mesmo tempo a determinação do valor desses objetos:

[...] por um lado, há sentimentos sensíveis, sentimentos ligados a necessidades, sentimentos voltados para a vida, sentimentos pessoais e sentimentos relacionados com o sagrado; por outro lado, há valores associados a esses sentimentos e independentes das coisas em que são sentidos - valores sensíveis, valores pragmáticos de utilidade e necessidade, valores vitais, valores mentais e valores intrínsecos à experiência do sagrado (Latersa, 1984).

Scheler admite e emprega o reconhecimento fenomenológico do caráter intencional na análise das emoções. Esta concepção scheleriana concebe os valores como objetos de uma intuição que assemelha ao sentir intencional. Refletiu profundamente sobre a relação entre os valores sociais e seus fundamentos econômicos, indo além dos limites deixados por Weber e Troeltsch, não se prendendo apenas a uma superficial relação entre economia e religião, mas investigando os fundamentos epistemológicos do processo de construção social de valores (MATHEUS, 2002).

A apreensão dos valores não se dá apenas em termos universais, como parte da natureza humana, mas também através dos subgrupos aos quais cada indivíduo pertence. O humano, portanto, é interpretado por Scheler como um produtor de utopias e construtor de ideologias. As utopias expressam valores objetivos percebidos tanto quanto as ideologias demonstram as várias tentativas de realização

desses valores. O ideal e o real se apresentam na atividade social como manifestações que se completam. Para Scheler, o ideal e o real estão contidos no caráter simultaneamente apriorístico e material na estrutura do valor. Nenhuma realização material de valor se esgota ou suprime seu caráter ideal, na medida em que, a cada valor, corresponde uma infinita série de realizações materiais. Os valores, podem ser, portanto, simultaneamente, materiais a priori (LATERSA, 1984).

O pensamento de Scheler é esboçado entre o espiritual e o emocional. Ao campo do conhecimento estende-se processos intelectivos e funções cognitivas, bem como fenômenos emocionais que permitem o conhecimento de valores.

Os atos de perceber sentimental são intencionais pelos quais o valor se dá de modo imediato para o espírito. A consciência intelectiva somente tem acesso ao valor de modo mediato. O saber emocional ou afetivo é anterior ao conhecer intelectivo. Assim, a antropologia de Scheler sepulta o puro idealismo racionalista. O ser conhecedor é um ser vivente.

Trata-se de uma visão de homem real, que mantém colado na vida, nos impulsos da natureza, nas várias esferas de ser que o constitui. Ou seja, o homem constitui-se um ser, na esfera animal, da comunidade, na esfera do espírito. A pessoa é o centro espiritual de atos ligados à dimensão do vivente, ser livre que pode e deve transitar entre as suas esferas constituintes, às quais estão relacionados valores (Id.1984).

Deduz de sua teoria da realização material dos valores a noção de que toda formação social depende de suas realizações concretas de valores. A história, para ele, é o produto de uma série de valores realizados em decorrência de suas oportunidades reais.

Os valores diferem de uma sociedade para outra, havendo uma relatividade histórica na realização dos valores que não exclui a noção de objetividade e de universalidade dos valores entre si mesmo.



Todo o conhecimento produzido pela sociedade humana se prende a valores fixos inseridos no processo de percepção, bem como na própria evolução biológica. Há, portanto, uma teoria do conhecimento pessoal dos valores que se desdobra em uma teoria do conhecimento social dos valores.

Assim, os valores não pertencem ao domínio do pensado, nem são captados por uma intuição racional. É, portanto, em um âmbito onde só o espírito pode ter acesso, que os valores existem e podem ser captados. O suporte para a captação dos valores está na percepção emocional.

O mundo das experiências, para Scheler cujos objetos são inacessíveis ao entendimento são possíveis de conhecimento por via da intuição emocional que possibilita ao homem alcançar as realidades objetivas, os valores. Ele crê que ao lado de uma lógica da razão há a lógica da vida emocional que fundamenta o conhecimento dos valores.

Scheler partiu da observação de que ao longo do crescimento do homem e do mundo, através da História, a razão não comprova o aperfeiçoamento do espírito humano. O enriquecimento do espírito humano se dá na diversidade cultural que pode propiciar um conhecimento mais amplo das essências via cooperação entre os homens em suas atividades espirituais.

O que Scheler tratou foi das essências dos valores. A fenomenologia do valor e a fenomenologia da vida emocional considerando-se como um domínio de objetos e investigações autônomos e independentes da lógica. Segundo sua interpretação, os valores são objetos tão reais quanto os objetos da percepção sensorial e os objetos inteligíveis da razão pura (MATHEUS, 2002).

Sendo assim, Scheler considera que os dados fenomenológicos são constituídos não apenas pelas essências inteligíveis mas, de igual modo, se constituem pelas essências não lógicas, impenetráveis pela razão, por valores e suas relações independentes do sujeito, por essências objetivas captadas pela razão, suporte que o homem tem.

Isso significa que Scheler não pôs de lado a existência do mundo e da realidade das coisas. Ele apenas abstraiu dos modos de existência e das condições individuais do ato, sem levar em conta a posição da realidade que a intuição natural ou da ciência vai relacionada à percepção ou representação de um fenômeno.

**Tabela 1 – Tabela de Valores de Max Scheler**

<b>TABELA DE VALORES DE MAX SCHELER</b>			
<b>VALORES ÉTICOS</b>		<b>VALORES RELIGIOSOS</b>	
Bom	Mau	Sagrado	Profano
Justo	Injusto	Divino	Demoníaco
Misericordioso	Desapiedado	Milagroso	Mecânico
Leal	Desleal	Supremo	Derivado
<b>VALORES ESTÉTICOS</b>		<b>VALORES LÓGICOS</b>	
Belo	Feio	Verdade	Falsidade
Gracioso	Tosco	Conhecimento	Erro
Sublime	Ridículo	Evidente	Provável
Elegante	Deselegante	Exato	Aproximado
Harmonioso	Desarmonioso		
<b>VALORES VITAIS</b>		<b>VALORES ÚTEIS</b>	
São	Enfermo	Conveniente	Inconveniente
Forte	Fraco	Adequado	Inadequado
Enérgico	Inerte	Caro	Barato
		Capaz	Incapaz
		Abundante	Escasso

Fonte: Pereira, 2000.

### 2.1.3 - A teoria de Milton Rokeach

Rokeach é considerado um dos autores mais fecundos e originais no estudo dos sistemas de crenças e aparece como um dos precursores na teorização dos valores, influenciou o pensamento de vários pesquisadores.

O referido autor faz uma análise conceitual, pesquisas empíricas e experimentais que exprimem uma tentativa de proceder a uma análise abrangente dos conceitos de valor, atitude, preconceito, crença e estereótipo.

Na perspectiva deste autor a compreensão de crenças, atitudes e valores do homem não acontecerá, a menos que, estejamos propensos a distinguir estes conceitos uns dos outros e empregá-los de modos diferentes.

As crenças, atitudes e valores estão todos organizados juntos, de modo a formar um sistema cognitivo funcionalmente integrado, de maneira que uma mudança em qualquer parte do sistema afetará outras partes e culminará em mudança comportamental.

Uma idéia principal que o autor coloca em evidência e desenvolve é que o comportamento não pode ser determinado por apenas uma atitude, mas, que pelo menos duas atitudes são necessárias para ativar o comportamento.

Dados das pesquisas realizadas pelo autor sugerem que as mudanças duráveis, de importantes valores e atitudes são possíveis como um resultado do estabelecimento de uma certa educação, mais do que de procedimento de persuasão, experimentalmente orientados. As crenças variam ao longo de uma dimensão periférica central. E quanto mais central uma crença, tanto mais resistirá a mudança. Quanto mais central for a crença que mudou, tanto mais difundidas as repercussões no restante do sistema de crenças.

Em relação à definição de importância, quanto mais uma dada crença é funcionalmente ligada ou está em comunicação com outras crenças, tanto maiores

consequências e implicações traz para outras crenças e, conseqüentemente, para a crença mais central.

As crenças que diretamente dizem respeito à própria existência e identidade do mundo físico e social são tomadas como tendo mais ligações e conseqüências funcionais com outras crenças do que com aquelas que se referem menos à própria existência e identidade.

As crenças que se referem à existência e à auto identidade podem ser ou não compartilhadas. Aquelas compartilhadas com outras são tidas como tendo mais ligações e conseqüências funcionais com outras crenças do que com aquelas não compartilhadas com outras.

Muitas crenças são aprendidas não com o encontro direto com o objeto da crença mas, indiretamente, com pessoas e grupos de referência. As crenças derivadas são vistas como tendo menores ligações e conseqüências funcionais com as outras crenças do que com as crenças das quais são derivadas.

Muitas crenças representam mais ou menos arbitrariamente questões de gosto e são, frequentemente, percebidas pelo indivíduo que as retém. Tais crenças são vistas como tendo, relativamente, menores ligações e conseqüências com as outras crenças do que com as crenças que não representam arbitrariamente questões de gosto.

Já uma atitude é uma organização de crenças, relativamente duradoura, em torno de um objeto ou situação que predispõe, que se responde de alguma forma preferencial.

Pelo fato de que são várias as crenças que a atitude contém e possuem propriedades cognitivas e afetivas, que interagem e reforçam-se mutuamente, a atitude também tem propriedades cognitivas e afetivas.

Uma atitude está organizada em torno de um objeto ou de uma situação e representa uma série de predisposições interrelacionadas para responder. Portanto,

uma atitude que representa uma organização de crenças não é uma única predisposição localizada num objeto ou situação de atitude. Todas as atitudes são admitidas como ordens para a ação pois, representam predisposições que quando ativadas, levam a uma resposta preferencial que pode estar dirigida à manutenção ou a preservação de uma atitude em si mesma. Assim:

Uma atitude é uma organização relativamente duradoura de crenças interrelacionadas que descreve, avalia e defende a ação com relação a um objeto ou situação, com cada crença possuindo componentes cognitivos, afetivos e comportamentais. Cada uma dessas crenças é uma predisposição que, quando ativada adequadamente, resulta em alguma resposta preferencial em relação ao objeto ou à situação de atitude ou em relação à manutenção ou preservação de atitude em si mesma. Uma vez que o objeto de atitude deva ser encontrado em alguma situação na qual temos a atitude, uma condição mínima para o comportamento social é a atitude de, pelo menos, duas atitudes que interajam entre si, uma se referindo ao objeto de atitude e outra se referindo à situação. (Id., p.107)

A mudança de atitude é uma mudança na predisposição, sendo na organização, ou na estrutura das crenças, ou ainda, uma mudança no conteúdo de uma ou mais crenças que entram na organização da atitude.

O comportamento social é uma função de duas atitudes e esta proposição é sempre uma função de duas atividades que interagem. Assim, uma mudança comportamental pode ser determinada por uma mudança de atitude em relação ao objeto ou por uma mudança de atitude em relação à situação, ou ambas, ou nenhuma.

Como o comportamento é uma função da interação entre duas atitudes, atitude em relação ao objeto e atitude em relação à situação, a maneira como uma pessoa comportará em relação a um objeto ou situação dependerá, por um lado, das

crenças e predisposições particulares ativadas pelo objeto de atitude e, por outro lado, pelas crenças ou predisposições ativadas pela situação.

Valores têm a ver, portanto, com modos de conduta e estados finais da existência. Alguns valores representam meios e fins, entre valores instrumentais e terminais. Um valor instrumental é um valor único que é tomado como preferível em todas as situações com respeito a todos os objetos. Já o valor terminal toma a forma comparável.

Esses valores estão organizados em estruturas e subestruturas hierárquicas e esse sistema de valor pode ser admitido como uma organização aprendida de regras para fazer escolhas e resolver conflitos entre dois ou mais modos de comportamento ou entre dois ou mais estados finais da existência (ROKEACH,1981 .

Para o autor “*o conceito de valor possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humanos*”. E os valores são diferentes das atitudes que representam diversas crenças de um objeto ou situação. O valor é uma única crença que guia as ações na existência do ser humano (Id.,1981).

Diversas considerações levam-me a colocar o conceito de valor em nomeação à frente do conceito de atitude. Primeiro, o valor parece ser mais dinâmico, uma vez que ele tem um forte componente motivacional, tanto quanto os componentes cognitivos, afetivo e comportamental. Segundo, embora a atitude e o valor sejam ambos amplamente admitidos como determinantes do comportamento social, o valor é um determinante de atitude, tanto quanto de comportamento. Terceiro, se admitirmos que uma pessoa possui consideravelmente menos valores do que atitudes, então o conceito de valor fornece-nos um instrumento analítico mais econômico para descrever e explicar as semelhanças e diferenças entre as pessoas, grupos, nações e culturas (ROKEACH,1981, p.130).

Continua Rokeach (1981) afirmando que, dada uma quantidade razoável de valores a ser arrumada numa hierarquia, um grande número de variações é teoricamente possível, mas é extremamente improvável que todos esses padrões de valor sejam encontrados:

Muitos fatores sociais podem ser esperados para restringir fortemente o número obtido de variações. Igualdade de cultura, sistema social, casta e classe, sexo, ocupação, educação, formação religiosa e orientação política são as variáveis principais que formam os sistemas de valor de grande número de pessoas. Podemos assim, esperar que enquanto os fatores da personalidade causarem variações nos sistemas de valor individuais, os fatores culturais, institucionais e sociais restringirão, no entanto, tais variações a um número de dimensões razoavelmente pequeno (ROKEACH, 1981, p.133).

Dentro da estrutura da teoria centrada na pessoa sobre a organização, Rokeach aparece como um dos precursores na teorização dos valores. Este autor influenciou o pensamento de vários pesquisadores. Para ele “*o conceito de valor possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humanos*”. E os valores são diferentes das atitudes que representam diversas crenças de um objeto ou situação. O valor é uma única crença que guia as ações na existência do ser humano (ROKEACH, 1981).

## **2. 2 - Valores organizacionais**

Os três elementos que fazem a organização funcionar, componente essenciais da organização são os papéis, as normas e os valores. Os papéis definem os comportamentos de acordo com as tarefas. As normas são as expectativas convertidas em exigências. E os valores são “*as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas*” (KATZ e KAHN,1974, p.54).

A responsabilidade de adaptação social dos sujeitos, realizada pelas práticas sociais, formas de agir, estruturas, padrões de comportamento, regras e valores criadas para que um sistema social sobreviva é responsabilidade das organizações econômicas na visão de Parsons (1951).

Assim, a questão da socialização é de fundamental importância para manter o sistema social equilibrado. Os indivíduos precisam apropriar-se dos valores e normas que regem o funcionamento da sociedade. E ao mesmo tempo manter a sua sobrevivência.

A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforço investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos. O estudo dos valores organizacionais é importante por permitir a elaboração de perfis organizacionais (SCHWARTZ, 1995).

As abordagens utilizadas nos estudos dos valores organizacionais são apontadas por Tamayo (1998) e se apresentam em duas perspectivas: *“uma consiste em estudar os valores a partir dos documentos oficiais da empresa e a outra, em estudar os valores tal como são percebidos pelos empregados”*, que levam a identificação dos valores oficiais da organização.

Na perspectiva do estudo dos valores tal como são percebidos pelos empregados aparece pela primeira vez em Tamayo e Gondim (1996) quando constroem e validam um instrumento para avaliação dos valores organizacionais na perspectiva dos empregados.

Para Tamayo (1998), 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. Na organização, como na vida pessoal, os valores são componentes importantes na construção da identidade social.

Para descrever os valores organizacionais Tamayo (1998) os define como *“princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço dos interesses individuais e coletivos”*.



Nesta perspectiva, Tamayo e Gondim (1996) destacam aspectos dimensionais dos valores como o cognitivo e motivacional, as funções e a organização hierárquica destes.

A dimensão cognitiva dos valores organizacionais, constitui elemento fundamental, já que são crenças existentes na organização. Ou seja, formas de conhecer a realidade organizacional, respostas cognitivas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. As crenças que constituem os valores estão em interação entre si e com as outras crenças constituindo um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente.

Quanto à dimensão motivacional, observa-se que a raiz dos valores organizacionais é motivacional, eles expressam interesses e desejos do dono, do fundador, do gerente, de um grupo ou do conjunto dos membros da organização.

Os valores podem, assim, expressar interesses tanto do indivíduo como da coletividade. A importância atribuída por uma organização a certos valores pode determinar a quantidade de esforços investida por seus membros na emissão de certos comportamentos, bem como a sua persistência na execução dos mesmos.

A função dos valores está em orientar a vida da organização e guiar o comportamento de seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na organização por orientar a vida das pessoas e determinar a forma de pensar, agir e sentir. Além do comportamento, os valores influenciam o julgamento que o sujeito faz do comportamento do outros. As normas organizacionais são enraizadas nos valores e podem ser consideradas como uma operacionalização dos valores organizacionais.

Mais abrangentes que as normas, os valores constituem a ideologia da organização. As normas definem explicitamente os comportamentos esperados dos membros e os valores as justificam.

Quanto à hierarquia dos valores, observa-se que as pessoas, as organizações e as culturas se diferenciam entre si, não por possuir valores diferentes e sim pela sua

hierarquização. Os valores organizacionais implicam em preferências, escolha entre o mais do menos importante, entre o que tem e o que não tem valor.

A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização participem da vida social, que tomem posição, que se envolvam, que transforme o ambiente organizacional. A fonte dos valores organizacionais é formada por exigências da organização e pelos indivíduos que a compõem.

Para Tamayo (1994,1998) a idéia de graus de valor, de uma escala está baseada na relação dos valores com o tempo, com a missão e os objetivos da organização. Assim, a estrutura axiológica de uma empresa pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura da organização.

A estrutura axiológica percebida pelos empregados é elemento cognitivo que lhes permite criar uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa que guia o seu comportamento organizacional e a sua forma de pensar e a partir do que eles podem formar inferências e elaborar explicações da rotina na organização (TAMAYO, 1998).

Uma das funções dos valores organizacionais compartilhados entre os membros da empresa, segundo Tamayo (1998) é criar neles modelos mentais semelhantes relativos ao seu funcionamento e à sua missão. A análise dos valores percebidos pelos empregados como característicos da organização revela a forma como os objetivos gerais da mesma são captados pelos seus membros e serve de base para o planejamento de mudanças no clima e na cultura da organização.

No ambiente organizacional, as formas de pensar, refletir, de solucionar problemas, de comunicar-se com os colegas e os chefes, de analisar as próprias expectativas e as dos outros são fenômenos influenciados pelos valores compartilhados na organização.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) argumentam que o estudo dos valores representa uma importante contribuição ao estudo das organizações pois, possibilita avaliar a

dinâmica da organização, estudar suas manifestações e reconhecer os comportamentos (grau de civismo) da organização.

### **2. 2. 1 - A Teoria de Valores de Schwartz**

Concordando com Rokeach (1981), Schwartz (1995) pontua que o conceito de valor possibilita unificar interesses aparentemente diferentes das ciências relacionadas ao comportamento humano. Segundo Schwartz, a maioria dos teóricos vê os valores como critérios utilizados pelas pessoas para avaliar suas ações, indivíduos e eventos.

Quanto à teoria de conteúdo e à estrutura de valores, quando se pensa no próprio valor, pensa-se no que é importante para a vida. Cada indivíduo detém numerosos valores, com variados graus de importância. Um valor pode ser muito importante para um indivíduo, mas para outro não ter nenhum valor.

A teoria de valores de Schwartz (1990); Schwartz(1992) e Bilsky (1987) identifica as principais características dos valores. Em síntese, concebe-os como crenças, construto motivacional, que transcendem situações e ações específicas, que guiam a seleção e a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, que são ordenados pela importância relativa aos demais. Segundo esses teóricos, o que distingue um valor de outro é o tipo de objetivo ou de motivação que o valor expressa.

Schwartz (1995) propõe uma teoria unificada para o campo da motivação humana, uma maneira de organizar as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias. Sua teoria identifica dez tipos motivacionais distintos e especifica a dinâmica de conflito e a congruência entre esses tipos.

O mapa semântico de Schwartz, segundo o qual os valores se agrupam pelo tipo de motivação, os valores são considerados como crenças, uma visão de mundo que se expressa nas atitudes dos indivíduos. Esses valores são individuais e culturais, e se referem à personalidade, considerada como o conjunto de traços que caracterizam o indivíduo.

Assim, a teoria dos valores de Schwartz define dez tipos motivacionais, de acordo com a motivação subjacente a cada um deles. Acredita-se que esses tipos motivacionais abrangem o conjunto de valores motivacionalmente distintos reconhecidos entre as culturas.

Esses tipos motivacionais, segundo a teoria, tendem a ser universais, por estarem baseados em um ou mais dos três requisitos básicos à existência humana, com os quais todos eles ajudam a lidar. Em todas as sociedades, os indivíduos precisam satisfazer suas necessidades biológicas, requisito para o bem-estar e a sobrevivência dos grupos.

Schwartz (1995) define cada um dos dez tipos motivacionais em termos dos objetivos amplos que eles expressam:

a) Autodeterminação - é derivada de necessidades orgânicas por controle e dominância, e o objetivo que o define é o pensamento e a ação independente de escolher, criar e explorar.

b) Estimulação - o objetivo que a define é a excitação, a novidade, o desafio na vida. As variações biologicamente baseadas na necessidade de estimulação e excitação, condicionadas pela experiência social, podem produzir diferenças individuais na importância dada a valores de estimulação.

c) Hedonismo - é definido pelo objetivo do prazer ou da gratificação sensual. Os valores de hedonismo são derivados de necessidades orgânicas e do prazer associado à sua satisfação.

d) Realização - o objetivo que a define é o sucesso pessoal por meio de demonstração de competência, conforme os padrões sociais.

e) Poder - é definido pelo objetivo de status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas ou recursos.

f) Segurança - é definida pelos objetivos de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.

g) Conformidade - é mencionada em todas as análises de valores e é definida pelos objetivos de restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chantagear ou prejudicar os outros que violam expectativas ou normas sociais.

h) Tradição - é definida pelo respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem.

i) Benevolência - é definida pela necessidade de preservar e fortalecer o bem-estar daqueles com quem o contato pessoal do indivíduo é mais frequente. Deriva dos requisitos básicos para o delicado funcionamento do grupo.

j) Universalismo - define a compreensão, o agradecimento, a tolerância e a proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza. Esses valores também são derivados das necessidades de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos.

O estudo dos valores organizacionais têm funções importantes pois, revela os modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização. Isso evita percepções diferentes entre os funcionários o que poderá ter repercussões no comportamento e atitudes desses, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas.

### **2.2.2 - Álvaro Tamayo, Gondim e Oliveira**

Tamayo (1998) destaca a contribuição dos valores na construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais.

Tamayo e Gondim (1996) observam que apesar do papel determinante que têm em uma organização, os valores aparecem pouco como objeto de pesquisa empírica. Os estudos sobre a organização, quando abordam o tema valores, o conteúdo é quase sempre limitado a valores individuais.

Uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, outras centram suas preocupações, principalmente, no bem-estar dos indivíduos que a compõem. Acreditam Tamayo e Gondim (1996) que a negligência quanto aos estudos da percepção dos valores pelos empregados pode ser explicada pela falta de instrumentos de medida adequados para avaliar a percepção dos valores organizacionais.

Ao questionarem como definir valores organizacionais Tamayo e Gondim (1996) apontam elementos que devem ser enfatizados nessa definição como os aspectos cognitivos, motivacional, a função e hierarquia dos valores. Os tipos de valores citados por Rokeach (1981) se dividem em duas categorias de valores individuais: os terminais e os instrumentais.

A estrutura axiológica de uma empresa pode ser descrita como sistema relativamente estável de valores que determina e sustenta o clima e a cultura organizacionais. E os instrumentos de avaliação dos valores organizacionais, utilizados no Brasil, apresentam precisão satisfatória e têm sido empregados com sucesso em pesquisas científicas.

Tamayo e Gondim (1996) constroem uma escala de valores cujo objetivo justifica-se pela importância dos valores no funcionamento de uma organização e pela inexistência de instrumentos apropriados para a sua avaliação. Esta escala associou as vantagens de uma estratégia empírica a uma teoria dos valores culturais propostas por SCHWARTZ e ROS (1995).

A idéia básica desses autores foi utilizar as dimensões culturais no estudo dos valores organizacionais, uma vez que as organizações são grupos que enfrentam dilemas semelhantes aos de qualquer sociedade.

Tamayo e Gondim (1996), inspirados nos estudos sobre valores culturais realizados por Schwartz e Ros (1995), definem os valores organizacionais como “*princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e a serviço de*

*interesses individuais, coletivos ou mistos*". Como referencial em seu modelo, Tamayo e Gondim (1996) adotaram a percepção dos empregados em relação aos valores da organização.

Para Tamayo e Gondim (1996) importantes aspectos devem ser destacados nessa definição de valores apresentados:

a) O aspecto cognitivo - os valores são o crenças existentes na organização, isto é, formas de se conhecer a realidade organizacional, e respostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. Estas crenças podem ser relacionadas a diversas dimensões da vida organizacional. Nem toda crença constitui um valor. Somente aquelas que são enfatizadas constituem valores e se relacionam com diferentes dimensões da vida organizacional, como a produção, a qualidade, as interações interpessoais, o respeito à autoridade gerencial e a obediência às normas. A interação dessas crenças compõe um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente.

b) Aspecto motivacional - a raiz dos valores organizacionais é motivacional. Eles expressam interesses e desejos de alguém, que pode ser o dono, o fundador, o gerente ou alguma pessoa influente na empresa. Os valores organizacionais representam, assim, metas mais ou menos conscientes da organização (TAMAYO 1996).

c) Função dos valores - os valores têm por função orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros. São determinantes da rotina diária da organização, já que orientam a vida das pessoas e delimitam a sua forma de pensar, de agir e de sentir. Não apenas o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, mas também o julgamento que ele faz do comportamento dos demais, pertinente ao sistema organizacional. Dessa forma, os valores têm a função de vincular as pessoas de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes forem atribuídas (KATZ e KAHN, 1974).

A hierarquização dos valores é um sistema de valores, nada mais nada menos que uma disposição hierárquica de valores ou uma classificação ordenada de valores ao longo de um *continuum* de importância Rokeach (1981).

Os valores organizacionais implicam, necessariamente, preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência mesma dos valores organizacionais parece ser a de permitir a sua hierarquização (TAMAYO, 1994).

A ordenação hierárquica de valores pressupõe que a organização não se relaciona com o mundo físico e social como observador que assiste a um espetáculo, mas como ator que participa, toma partido, que se envolve nele (Id., 1994).

Para Tamayo e Gondim (1996), a classificação de uma organização nessas dimensões revela as suas prioridades axiológicas, a sua base motivacional predominante e a percepção dos trabalhadores dessas prioridades, fato que define a sua relação com a organização e o seu comportamento cotidiano em função da representação cognitiva que ele tem da organização. Estes autores desenvolveram um instrumento de avaliação de valores organizacionais, o Inventário de Valores Organizacionais.

Esse inventário traz uma lista de 36 itens que expressam os valores da organização. Ao respondente é solicitado que avalie o quanto esses valores são importantes como princípios orientadores da vida de sua organização. Para tanto, é utilizada uma escala de sete pontos de formato Likert (1975), variando de 0 = Nada importante a 6 = Extremamente importante, observando que quanto mais próximos de 7 mais importante é o valor.

A Escala de Valores Organizacionais pode ser utilizada, junto com outras medidas para avaliar a cultura organizacional de uma empresa. Pode também ser usada para determinar a percepção que certos empregados ou gerentes têm dos valores da empresa.



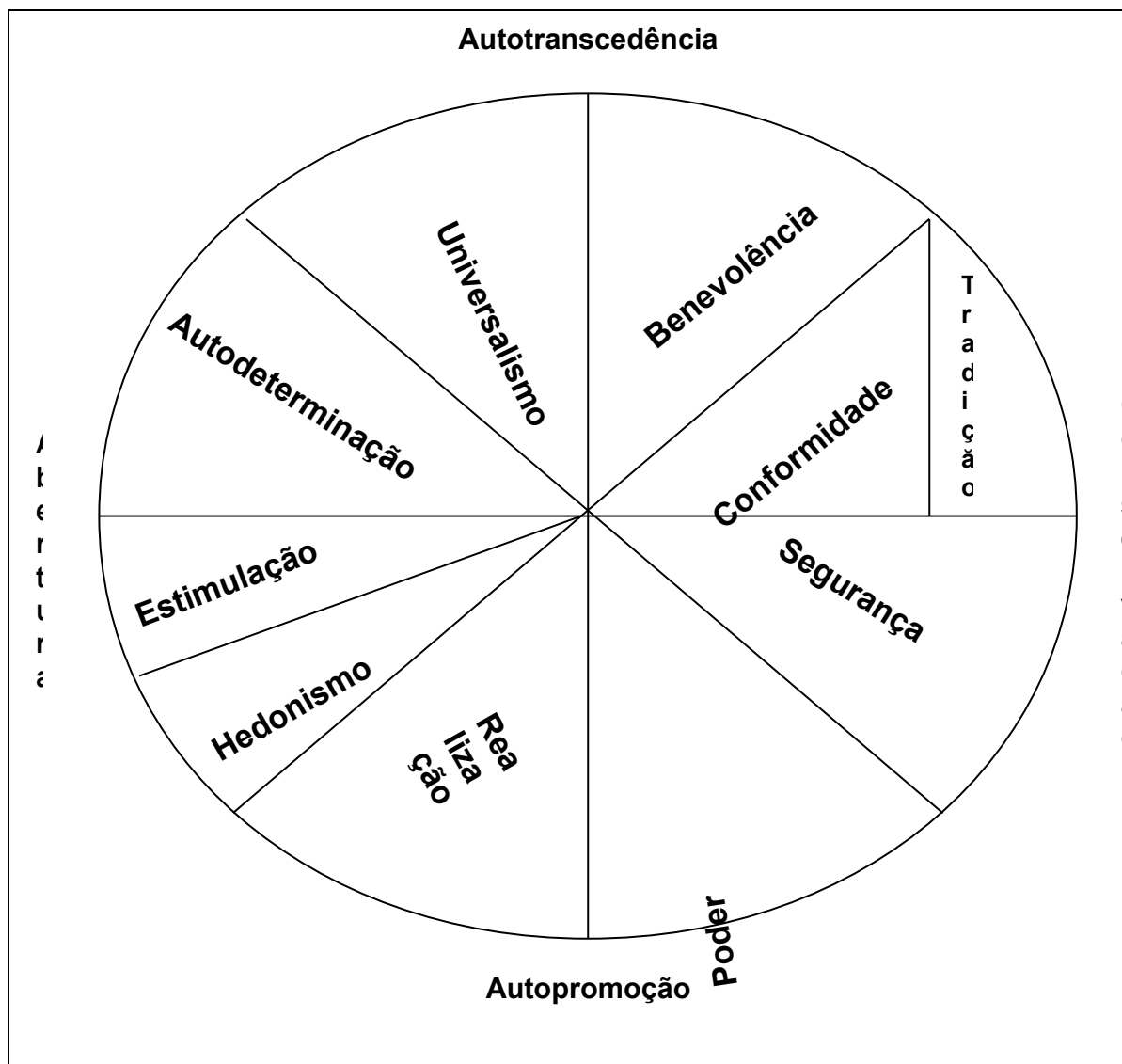
Assim, a escala possui uma característica pouco comum que é de ser relevante tanto em nível macro ou institucional, quanto em nível micro ou individual. Utilizada para diagnosticar a cultura organizacional, seus resultados podem ser usados como matéria-prima para estimular mudanças na organização (TAMAYO E GONDIM, 1996).

Tamayo e Oliveira (2004) construíram e validou o *Inventário de Perfis de Valores Organizacionais*, instrumento para avaliação dos valores organizacionais a partir da estrutura e do conteúdo motivacional dos valores pessoais, tomando como base teórica os tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz. Os resultados do estudo mostraram ser o instrumento de natureza multifatorial, com 48 itens, A estrutura fatorial é composta por oito fatores: realização, conformidade, domínio, prestígio organizacional, bem-estar do empregado, tradição, autonomia e preocupação com a comunidade.

A hipótese de base dos pesquisadores foi que existe similaridade entre as metas dos valores pessoais e organizacionais. Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações das pessoas, motivações que os diretores e os empregados levam consigo quando chegam à organização.

Os valores humanos são definidos por Schwartz e Bilsky (1987, p.551) como *"princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância"*.

Os tipos motivacionais aparecem organizados em uma estrutura circular, mostrando que os tipos adjacentes são compatíveis e que os localizados em regiões opostas representam conflitos, como mostra a figura 1.



**Figura 1 – Estrutura Bidimensional dos tipos motivacionais de Valores**

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004)

Os tipos motivacionais de valores estão organizados em duas dimensões. A dimensão abertura à mudança *versus* conservação opõe valores que enfatizam pensamento e ação independentes.

A dimensão autopromoção *versus* autotranscendência apresenta, no primeiro polo, os valores relativos aos tipos motivacionais: poder, realização e hedonismo, e no polo da transcendência, os valores de universalismo e benevolência.

Tamayo e Oliveira (2004) afirmam que as pesquisas sobre os valores têm sido ampliadas, resultando na confirmação dos tipos motivacionais, das relações de conflito e compatibilidade e também da estrutura bidimensional.

Os valores foram investigados em nível cultural por Schwartz (2005). “*Os valores culturais representam idéias compartilhadas sobre o que é bom, correto e desejável em uma sociedade*”. Eles orientam as pessoas sobre o que é apropriado em situações diversas.

Os valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais: a) necessidades biológicas do indivíduo; b) necessidades sociais de interação; e c) necessidades socioinstitucionais de sobrevivência e bem-estar dos grupos (Schwartz, 1995). O indivíduo, para conseguir lidar com a realidade, deve reconhecer essas necessidades e aprender as respostas apropriadas para sua satisfação, que se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente.

Por meio do desenvolvimento cognitivo, o indivíduo torna-se capaz de representar, conscientemente, as necessidades como valores, enquanto no processo de socialização há aprendizagem de formas adequadas de comunicá-los.

A partir dessas exigências, uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores foi apresentada por Schwartz (1995), a saber: *autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo*.

Schwartz (1995) confirmou, no mesmo estudo em que identifica os tipos de valores, as hipóteses de que cinco valores servem a interesses individuais - *poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação* - formando regiões opostas a outras, compostas por três tipos de valores que servem a interesses coletivos - *benevolência, tradição e conformidade*.

Os tipos motivacionais *universalismo e segurança* servem a interesses mistos e estão localizados entre as regiões referentes aos interesses individuais e coletivos.

Os resultados deste estudo mostraram as relações de compatibilidade e de conflito decorrentes da busca simultânea de tipos diferentes de valores, indicando que os seguintes tipos motivacionais de valores são compatíveis: *poder* e *realização*, *realização* e *hedonismo*, *hedonismo* e *estimulação*, *estimulação* e *autodeterminação*, *autodeterminação* e *universalismo*, *universalismo* e *benevolência*, *tradição* e *conformidade*, *conformidade* e *segurança* e *segurança* e *poder*.

Porém, conflitos são esperados quando os seguintes tipos de valores são priorizados pelos indivíduos: *autodeterminação* e *estimulação* versus *conformidade*, *tradição* e *segurança*; *universalismo* e *benevolência* versus *realização* e *poder*; e *hedonismo* versus *conformidade* e *tradição*.

O conteúdo dos oito fatores do IPVO podem ser brevemente descritos: O fator *realização* agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e a permanência do empregado nesse contexto.

No fator *conformidade*, o conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e a comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito às regras e aos modelos de comportamentos tanto no meio ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações.

O fator *domínio* congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de *status* e de controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado”.

No fator *bem-estar*, os itens indicam a preocupação da organização em propiciar a satisfação ao empregado, atentando-se para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional hedonismo.

O fator *tradição* contém itens relativos à preservação e respeito aos costumes e às práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento.

No fator *prestígio organizacional*, os itens estão relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.

O fator *autonomia* congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, que se expressa por meio da competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios.

O fator *preocupação com a coletividade* é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos à comunidade.

O Quadro 1 mostra os oito fatores do IPVO , suas correspondências com os tipos motivacionais dos valores, bem como as metas desses valores, segundo Oliveira e Tamayo (2004).

**Quadro 1 – Fatores do IPVO, correspondência com os tipos motivacionais de valores, metas dos valores organizacionais, segundo Oliveira e Tamayo.**

Fatores e Correspondência	Metas
Autonomia (Autodeterminação/ estimulação)	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a Curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar (hedonismo)	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização(realização)	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio (poder)	Obter lucros, ser competitivo e dominar o mercado.
Prestígio (poder)	Ter prestígio, ser conhecido e admirado por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição(tradição)	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade(conformidade)	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a coletividade(Benevolência e universalismo)	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Tamayo e Oliveira (2004)

Para Tamayo e Oliveira (2004), os resultados do estudo que realizaram confirmam que a estrutura dos valores organizacionais corresponde à estrutura dos valores pessoais. Observa-se que as considerações em relação à estrutura bidimensional dos valores humanos e aos valores organizacionais são hipóteses que poderiam ser ratificadas por meio de uma técnica mais apropriada (Id.,2004).

Quanto à aplicabilidade do IPVO, na visão dos seus autores, os índices de confiabilidade são satisfatórios, tornando seu uso recomendável para fins de diagnóstico, planejamento de processos de mudança e outras atividades na organização.

### 2.3 - CIVISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Civismo nas organizações é um comportamento organizacional que favorece a efetividade organizacional. Refere-se a atos espontâneos dos trabalhadores no ambiente de trabalho e é composto por cinco fatores: sugestões criativas, autotreinamento, cooperação com os colegas, proteção ao sistema e criação de clima favorável à organização no ambiente externo (PORTO e TAMAYO, 2005).

Smith, Organ e Near (1983) denominaram como “*Cidadania Organizacional os comportamentos inovadores e espontâneos*” descritos por Katz e Kahn (1998). Esse termo tem recebido críticas quanto à sua pertinência para denominar esses comportamentos (PORTO; TAMAYO, 2000; SIQUEIRA, 2005).

Siqueira (1995) sugere a expressão Civismo nas Organizações, depois de argumentar sobre a sua maior pertinência. Assim, optou-se neste trabalho pelo termo “Civismo nas Organizações”, pois o seu significado na linguagem comum é mais coerente com a definição dos comportamentos aqui apresentados do que Cidadania Organizacional.

Civismo nas organizações é definido como atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional. Esse conceito é caracterizado, segundo Siqueira (1995), pela espontaneidade, característica básica que diferencia Civismo nas Organizações dos outros atos delimitados pelo cumprimento do dever contratual.

A funcionalidade é a garantia da natureza benéfica à organização. Já a irrestricção é a permissão de formas particulares de manifestação. A isenção de retribuição prevista pelo sistema, o comportamento de natureza social e o caráter público das ações são possibilidades de observação por parte do sistema organizacional.

Entretanto, vários são os antecedentes desses comportamentos apontados na literatura sobre comportamento e civismo nas organizações. Segundo Siqueira (2005), Bernard foi um dos primeiros estudiosos a refletir sobre os atos de cooperação espontânea no trabalho. Entendia as organizações como associação de esforços cooperativos e ressaltava a importância de as pessoas sentirem vontade

de contribuir para esse sistema. Assim, a disposição pessoal para cooperar seria a condição essencial para a existência de uma atividade organizada.

Posteriormente, Katz e Kahn (1974-1998) retomam o conceito de comportamento além da prescrição formal e pontuam a sua importância para a sobrevivência e efetividade organizacional.

Para esses autores, o comportamento inovador e espontâneo é um desempenho acima dos requisitos de papel para a consecução dos objetivos organizacionais e englobaria: atividades de cooperação com os demais membros da organização (as atividades das organizações são intrinsecamente cooperativas e inter-relacionadas, como na vida cotidiana); ações protetoras ao sistema ou subsistema (ações que visem salvar a vida da organização e o que a ela pertence); sugestões criativas para a melhoria organizacional: (criação de boas idéias para a organização e apresentação à administração); autotreinamento para maior responsabilidade organizacional (realização de atividades autoeducativas pelos membros para aprenderem a executar melhor seus próprios serviços e se prepararem para assumir posições mais responsáveis na organização e criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo).

Como visto, os comportamentos de civismo nas organizações são entendidos como atos espontâneos dos trabalhadores que envolvem dedicação ao sistema organizacional. Esse conceito é caracterizado por espontaneidade, característica básica que diferencia civismo nas organizações dos outros atos delimitados pelo cumprimento do dever contratual; funcionalidade; garantia da natureza benéfica à organização; irrestrrição; permissão de formas particulares de manifestação; isenção de retribuição prevista pelo sistema; comportamento de natureza social; caráter público das ações; e possibilidade de observação por parte do sistema organizacional (SIQUEIRA, 2005).

Com o objetivo de compreender os antecedentes de civismo nas organizações, o foco inicial de estudos dos pesquisadores recai no efeito de variáveis atitudinais e de personalidade sobre o civismo nas organizações.



Os comportamentos inovadores e espontâneos essenciais para a efetividade organizacional foram levantados por Katz e Kahn (1974), passando a serem investigados por vários pesquisadores. Contudo, a compreensão do construto foi diversificada, e vários termos foram utilizados para definir novos conceitos.

Segundo Porto e Tamayo (2003), Georg (1991) utiliza o termo *comportamentos pró-social*; *comportamentos de espontaneidade* são utilizados por (Georg e Brief, 1992); comportamentos extrapapel é utilizado por (PIERCE e GRESERSEN,1991) e cidadania organizacional por (SMITH *et alii.*, 1983).

Os comportamentos pró-sociais são de benefício e ajuda aos indivíduos. Observa-se que esse conceito define comportamentos pró-sociais como sendo aqueles além do papel ocupacional que são benéficos para a organização.

O comportamento extrapapel refere-se a atividades próativas que contribuem para o bem-estar organizacional. Comportamentos de espontaneidade organizacional são aqueles praticados voluntariamente e que contribuem para a efetividade organizacional.

Já o comprometimento organizacional comportamental caracteriza-se por ações inovadoras e espontâneas de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização.

Segundo Porto e Tamayo (2003), na revisão literária internacional, foram encontrados três instrumentos de medida de cidadania organizacional que propõem mensurações genéricas do construto: de Munene (1995); de Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Feather (1990), citados por Organ e Lingl, 1995; SMITH *et alii.*, 1983).

Para a validação dos instrumentos de Porto e Tamayo(2003) foram realizadas análises fatoriais e os fatores apresentaram alfas de Cronbach superiores a 0,70. Os fatores obtidos nesses instrumentos foram: *altruísmo* (comportamento de ajuda intencionalmente dirigido a uma pessoa específica); *aquiescência* (comportamentos de ajuda indireta às pessoas envolvidas no sistema), *cortesia* (a extensão em que um funcionário evita causar problemas aos outros por meio de consultas prévias,

informações e respeito à necessidade dos outros), *esportividade* (aceitação de frustrações menores e inconveniências sem reclamações e escândalos) e *virtudes cívicas* (responsabilidade, envolvimento e participação nas questões que o grupo ou a organização enfrenta).

No Brasil, Siqueira (2005) desenvolveu uma Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional que visava medir comportamentos por meio de auto-avaliação, instrumento este baseado nas cinco categorias levantadas por Katz e Kahn (1974). A análise fatorial dos 18 itens indicou a existência de cinco fatores coerentes com a teoria: *criação de clima favorável à organização, ao ambiente externo; sugestões criativas ao sistema; proteção ao sistema; autotreinamento e cooperação com os colegas de trabalho.*

Para Oliveira e Tamayo (2003), quando o construto é operacionalizado, os comportamentos pró-sociais presentes nos instrumentos de medida são benéficos ao sistema e englobam os fatores: *cooperação, sugestão criativa e criação de clima favorável à organização no ambiente externo.*

Outros antecedentes investigados por Oliveira e Tamayo (2003) que apresentam relação positiva com civismo são: *avaliação cognitiva dos resultados de trabalho* (ORGAN; KONOVSKY, 1989), *estado de humor positivo* (GEORGE, 1991; GEORGE; BRIEF, 1992; ORGAN; KONOVSKY, 1989), *internalização de valores organizacionais* (O'REILLY; CHATMAN, 1986), *comprometimento organizacional* (O'REILLY; CHATMAN, 1986; SIQUEIRA, 1995; SHORE; WAYNE, 1993) e *envolvimento com o trabalho* (SIQUEIRA, 1995). Van Dyne, Cummings e Parks (1995) sugerem ainda como antecedente atitudinal de comportamentos extrapapel a *percepção de manutenção do contrato psicológico* (PORTO E TAMAYO, 2003).

Outra abordagem recorrente na literatura apontada por Porto e Tamayo (2003), refere-se aos estudos sobre variáveis situacionais. As pesquisas sobre variáveis contextuais partem do princípio de que os comportamentos de civismo nas organizações se referem às trocas sociais baseadas na confiança de que a organização é justa neste relacionamento. Quando há a percepção de injustiça, pode haver a tendência por parte do funcionário de manter apenas aqueles

comportamentos prescritos pelo papel, abolindo, assim, os comportamentos de civismo.

Organ e Ryan (1995) realizaram uma ampla análise dos estudos de civismo nas organizações. O modelo conceitual apresentado pelos autores sugere que *atitudes no trabalho e fatores de personalidade* são melhores preditores dos comportamentos de civismo nas organizações, em comparação com *conhecimentos, habilidades e incentivos contratuais* (PORTO E TAMAYO, 2003).

Buscando alcançar uma compreensão mais ampla desses comportamentos, Siqueira (2005) construiu um modelo teórico pós-cognitivo para os antecedentes de comportamentos de civismo nas organizações, que inclui atitudes e cognições.

Seu modelo pressupõe que as atitudes relativas ao trabalho (*satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional*) são antecedentes diretos de comportamentos de civismo e que as cognições (*comprometimento organizacional calculativo, percepção de suporte organizacional e percepção de reciprocidade organizacional*) são antecedentes das atitudes relativas ao trabalho.

Segundo Porto e Tamayo(2003) quanto aos comportamentos de civismo citam: Moorman; Blackel (1950); Tamayo; Muniz; de Oliveira; Carvalho; Macedo; Armando; Guimarães(1998) apontam que valores tanto de motivações subjacentes sóciocêntricas como individualistas são preditores de comportamento de civismo.

Esses estudos modificam a noção inicial de que comportamentos de civismo seriam puramente coletivistas. Porto (1998); Tamayo (1996) indicam que valores organizacionais podem ser preditores de civismo nas organizações, já que os valores formam a base da cultura organizacional, e esta estabelece quais são os comportamentos esperados na organização.

O campo de pesquisa com o tema vem se ampliando o que possibilitará um avanço nessa área. Assim, constitui objetivo deste estudo investigar os tipos motivacionais de valores organizacionais que estariam relacionados com os comportamentos de

civismo na organização do Judiciário mineiro, utilizando uma teoria recente de valores organizacionais desenvolvida por Tamayo (1996) e seus colaboradores, a teoria de valores organizacionais e civismo nas organizações.

Tamayo (1996) propõe um estudo dos valores organizacionais por meio da percepção dos funcionários. Tendo como base teórica a teoria dos valores de Schwartz (1995), aborda tipos motivacionais que seriam respostas às necessidades básicas da sociedade. As pesquisas de Schwartz (2005) têm demonstrado a validade universal desse modelo. As três necessidades identificadas por ele são:

- a) definir a natureza da relação entre indivíduo e sociedade;
- b) garantir comportamentos responsáveis que preservem a fábrica social; e
- c) estabelecer a relação entre a humanidade e o mundo físico e social.

### **2.3.1 - Escala de Civismo nas Organizações**

A Escala de Civismo nas Organizações é um instrumento validado por Porto e Tamayo (2003), composto por 41 indicadores comportamentais a serem avaliados por uma escala de cinco pontos (1= nunca; 5 = sempre). Os itens de auto-proteção da escala se dividem em cinco fatores:

Fator 1 - *Sugestões criativas ao sistema*: reúne itens que expressam comportamentos dos empregados para aprimorar o funcionamento da organização.

Fator 2 - *Proteção ao sistema*: congrega itens sobre ações que visam zelar pelo patrimônio da organização. Por exemplo: “*Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que pertencem a esta organização*”; “*Uso com cuidado os equipamentos desta organização*”.

Fator 3 - *Criação de clima favorável à organização no ambiente externo*. Os itens deste fator dizem respeito a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho. Por exemplo: “*Quando falo desta organização, costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que*

*não a conhecem”; “Quando estou com familiares, costumo elogiar esta organização”.*

Fator 4 – *Autotreinamento* reúne itens sobre comportamentos dos funcionários, de busca de cursos e eventos que melhorem a sua performance no trabalho. Por exemplo: *“Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação nesta Organização”; “Procuro freqüentar cursos de reciclagem profissional”.*

Fator 5 – *Cooperação com os colegas* agrega itens que refletem comportamentos de auxílio de trabalho visando ao benefício da organização. Ex.: *“Quando um colega está com dificuldades no trabalho, ofereço-me para ajudá-lo”; “Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados”.*

Conforme aspectos levantados por Katz e Kahn (1974), todos os conceitos descrevem comportamentos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional. Os conceitos comportamento extrapapel, espontaneidade e cidadania consideram que esses comportamentos referem-se apenas a comportamentos extrapapel. Os conceitos comportamento pró-social, comportamento extrapapel e cidadania prevêem que esses comportamentos não sejam recompensados formalmente pela organização.

Tamayo e Porto (2003) avaliam que a desejabilidade social dificulta a compreensão desse construto, já que as pessoas tendem a responder o que elas acreditam que seja esperado delas, especialmente quando sentem pressionadas pela organização. Sugerem a garantia do anonimato dos respondentes e a aplicação da escala em conjunto. Atentam que a literatura aponta ainda a necessidade de se trabalhar com outros tipos de medidas para os comportamentos de civismo nas organizações. Ressalta, por fim, a relevância da validação da escala que pode contribuir para o estudo do tema no Brasil e para levantamento desses indicadores em ambientes organizacionais para fins de diagnóstico.

### 3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos da presente pesquisa, adotam-se os postulados do paradigma interpretativo de análise organizacional (Burrell e Morgan, 1979), uma vez que o trabalho de investigação científica exige a descrição da trajetória metodológica percorrida pelo pesquisador para alcançar os objetivos que orientam a sua investigação.

Os teóricos que defendem essa perspectiva para os estudos nas ciências sociais procuram se concentrar nos modos pelos quais os indivíduos são capazes de interagir uns com os outros e nos resultados dessa interação, que é a própria sociedade.

Nesse contexto, os integrantes de uma organização são considerados os principais atores da sua construção social. Ou seja, são os seus principais agentes de transformação.

Assim, a organização, fundada nessas concepções teóricas, é descrita como resultado das interpretações que os seres humanos fazem do que ocorre a sua volta e dos comportamentos e ações que escolhem tomar diante das interpretações que realizam de uma dada realidade (Id., 1979).

Nessa perspectiva, os estudos organizacionais que seguem esse paradigma de análise procuram produzir descrições e explicações de eventos e práticas comportamentais de acordo com a experiência vivenciada pelos membros da organização.

Esses estudos devem particularizar aspectos da vida organizacional cotidiana e eventos específicos nesse espaço de interação social que influenciam os esquemas de significado e associação simbólica elaborados pelos membros organizacionais no que se refere a sua realidade (Id., 1979).

Assim, procurar-se-á descrever os procedimentos metodológicos propostos para esta pesquisa, focalizando: o tipo e a natureza da pesquisa, os meios, os fins, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos da coleta de dados e a descrição do tratamento estatístico dos dados.

### **3.1 Tipo, natureza, meios e fins da pesquisa**

O propósito desta pesquisa consiste em investigar, identificar, analisar e relacionar os valores organizacionais e de civismo presentes na organização do Judiciário mineiro na perspectiva do modelo de Oliveira e Tamayo (2004) e Porto e Tamayo (2003).

Como a pesquisa deve estar incluída na realidade social que se pretende investigar, o método para se apreender o objeto de estudo precisa considerar a forma como os indivíduos que constituem esse objeto - no caso, os funcionários da organização do poder Judiciário mineiro - percebem o mundo. Assim, optou-se pela realização de uma pesquisa quantitativa e qualitativa.

O propósito de verificar valores organizacionais e de civismo que contemplem a opinião de parcela representativa dos serventuários do Poder Judiciário é que justifica o uso do método quantitativo. Já a escolha do método qualitativo justifica-se por envolver a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes cotidianas dos indivíduos, bem como a complexidade das experiências pessoais e práticas laboriais no espaço organizacional, que também é um espaço de interação social.

A pesquisa qualitativa, segundo Demo (1987), vai além de uma visão relativamente simples, superficial e estética; visa buscar as raízes das questões, as causas de sua existência e suas relações; considerando um amplo quadro do sujeito como ser social e histórico.

Para Giddens (1989), não faz sentido estabelecer uma oposição e nem mesmo uma distinção muito nítida entre os métodos quantitativos e qualitativos:

a coleta e interpretação de material quantitativo depende de procedimentos metodologicamente idênticos à coleta de dados de uma espécie qualitativa, mais intensiva. [...] todos os chamados dados quantitativos, quando examinados atentamente, resultam ser compostos de interpretações qualitativas - isto é, contextualmente localizadas e iniciadoras - produzidas por pesquisadores situados [...]. Os problemas hermenêuticos apresentados por pesquisa etnográfica também existem no caso de estudos quantitativos, embora esses possam ser em grande parte enterrados pela extensão em que os dados envolvidos foram tratados. [...] Diferentemente do mercúrio dentro de um termômetro, os dados sociais nunca são apenas um indicador de um fenômeno independentemente dado, mas sempre, ao mesmo tempo, exemplificam aquilo de que tratam isto, é, processos da vida social. GIDDENS (1989, p. 270 e 271),

Quanto aos fins, a metodologia que foi adotada se caracteriza, segundo Vergara (2005), como descritiva e explicativa. A pesquisa descritiva, segundo esta autora, busca explicar as características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Segundo Kerlinger (1980), a pesquisa de natureza descritiva propõe-se a determinar a incidência e a distribuição das características e opiniões das pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas dessas pessoas.

A pesquisa descritiva, segundo Mattar (1996), é a que melhor se adapta quando o objetivo for estudar as características de grupos, bem como identificar ou comprovar a existência de relações entre variáveis.

Para Roesch (1999), a pesquisa descritiva tem como característica a descrição de uma situação ou um fenômeno, utilizando, frequentemente, para isso um levantamento realizado em espaço ou período de tempo determinado.



Ainda segundo Vergara (2005), pode-se dizer que esta pesquisa é também de natureza explicativa, na medida em que se propõe a tornar o fenômeno sob investigação inteligível, demonstrando e justificando os motivos e os fatores que contribuem para a sua ocorrência.

Quanto aos meios, a estratégia de pesquisa a ser adotada foi o estudo de caso. Para Vergara (2005), essa estratégia é circunscrita a uma ou poucas unidades, como pessoas, famílias, produtos, comunidade ou, mesmo, país. Daí porque um método de pesquisa considerado adequado para o desenvolvimento de uma investigação qualitativa é o estudo de caso, já que essa abordagem trabalha com cenários especificados.

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno da contemporaneidade no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso é considerado, segundo Chizzotti (2001), como um marco de referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade como revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação.

O estudo envolve, portanto, mais a escolha de um objeto a ser estudado do que a opção metodológica em si. Consoante aos ensinamentos dos referidos autores, a presente investigação constitui um estudo de caso, uma vez que está circunscrita ao Poder Judiciário mineiro, tendo caráter de profundidade e detalhamento dos valores organizacionais e comportamentos de civismo na organização.

Portanto, para atingir os objetivos desta pesquisa, foi utilizado o método correlacional, tendo como variáveis dependentes os fatores de civismo e como variáveis independentes os fatores de valores organizacionais. Vinte e cinco comarcas da organização do Poder Judiciário mineiro foram selecionadas para participar do estudo, com o objetivo de ampliar a variabilidade dos valores organizacionais e de civismo.

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Como o objeto desta pesquisa são os valores organizacionais e o comportamento de civismo dos funcionários, a organização do Judiciário mineiro foi escolhida uma vez que a pesquisadora é funcionária desta organização, o que poderá facilitar o acesso aos funcionários.

Assim, o universo da pesquisa são os 15.571 funcionários do Judiciário. Os sujeitos da pesquisa foram 384, haja visto que com esse mínimo atingiu-se o nível de confiabilidade de 95%.

### **3.3 Coleta dos dados**

Para a obtenção dos dados para análise deste estudo, foi utilizada a pesquisa de campo, desenvolvida em vinte e cinco comarcas do Judiciário mineiro.

Para a coleta dos dados, foram utilizados dois instrumentos. O de valores organizacionais concebido com base no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), que se compõe de 48 itens, distribuídos em oito fatores.

Os participantes avaliaram os 48 itens conforme uma escala que varia de 0 (nada parecida) a 7 (extremamente parecida). A estrutura fatorial é composta por oito fatores: Realização; Conformidade; Domínio; Bem Estar; Tradição; Prestígio; Autonomia e Preocupação com a Coletividade. Os itens de cada fator estão relacionados na tabela abaixo. Os fatores do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais avaliam os valores como elementos fundamentais para a construção e o desenvolvimento da identidade da organização.

O Quadro 2 demonstra a descrição das cargas fatorias do Inventário de Perfis dos valores organizacionais e as variâncias explicadas pelos fatores.

**Quadro 2: Descrição das Cargas Fatorias e Variância Explicada pelos Fatores do IPVO** (continua)

<b>Descrição dos Itens</b>	
36. Para esta organização, planejar metas é essencial...	<b>REALIZAÇÃO</b>
04. Esta organização valoriza a competência...	
08. Esta organização acha que é importante ser competente...	
20. Nesta organização, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem...	
24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades...	
27. Esta organização acredita que as regras são importantes...	
17. Esta organização acha importante ter modelos de comportamento definidos...	<b>CONFORMIDADE</b>
28. O respeito a hierarquia faz parte das tradições desta organização...	
11. Para esta organização, é importante que os funcionários se comportem de forma educada no ambiente de trabalho...	
34. Esta organização acredita que a cortesia é importante...	
41. Nesta organização, as regras de convivência são consideradas importantes...	
43. Esta organização acredita que os funcionários devem aceitar o trabalho que têm a fazer...	
18. Esta organização busca o domínio do mercado...	<b>DOMÍNIO</b>
37. Esta organização acha importante ser competitiva...	
45. Esta organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades...	
42. Esta organização considera a segurança dos negócios muito importante...	
10. É importante, para esta organização ser rica...	
39. O prazer, para esta organização, é obter lucros...	

32. Esta organização preocupa-se com a qualidade de vida dos funcionários...	<b>BEM ESTAR DO EMPREGADO</b>
09. Esta organização oferece oportunidades de diversão aos funcionários...	
14. Nesta organização, os funcionários são premiados...	
22. Para esta organização, é importante manter clubes destinados ao lazer aos funcionários...	
48. Esta organização propõe atividades que dão prazer ao funcionário...	
05. É muito importante, para esta organização, ajudar seus funcionários...	
31. Esta organização procura manter práticas consagradas...	<b>TRADIÇÃO</b>
12. Esta organização preserva os costumes antigos...	
19. Esta organização evita mudanças...	
47. O comportamento do funcionário, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes	
06. A tradição é uma marca desta organização...	
25. Esta organização tem prestígio na sociedade...	<b>PRESTÍGIO</b>
35. Esta organização tem influência na sociedade....	
07. Esta organização influencia outras organizações...	
33. Esta organização tem prestígio	
30. Para esta organização é importante ser criativo...	<b>AUTONOMIA</b>
23. Esta organização valoriza funcionários curiosos...	
13. Esta organização incentiva o sucesso profissional dos funcionários...	
29. Esta organização valoriza funcionários que buscam realização no trabalho...	
40. Esta organização deseja que o funcionário tenha uma vida profissional variada...	
26. Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente	
01. Esta organização estimula o funcionário a enfrentar desafios...	
46. Esta organização incentiva o funcionário a ser criativo	
03. Para esta organização, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade...	<b>PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE</b>
16. Para esta organização, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa....	
38. Esta organização acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação...	
44. Esta organização considera lealdade importante...	
15. Esta organização acredita no valor da honestidade...	
21. Esta organização acha importante ser fiel a seus funcionários e clientes....	
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização.	

FONTE: Oliveira e Tamayo (2004)

Para o construto dos comportamentos de civismo, foi utilizada a Escala de Civismo nas Organizações (EVO), instrumento validado por Porto e Tamayo (2003), composto por 41 indicadores comportamentais, avaliados por uma escala de cinco pontos (1 = nunca; 5 = sempre).

Os itens de autopercepção da escala se dividem em cinco fatores, que são: *sugestões criativas ao sistema, proteção ao sistema, criação de clima favorável à organização no ambiente externo, autotreinamento e cooperação com os colegas.*

Nestes termos, os fatores da escala de civismo avaliam: *a criação de clima favorável à organização no ambiente externo, sugestões criativas ao sistema, o autotreinamento para maior responsabilidade organizacional, cooperação com os colegas de trabalho e proteção ao sistema.*

Os dois questionários foram aplicados no local de trabalho dos respondentes e se encontram no Apêndice A.

Para cumprir um dos objetivos da pesquisa, realizou-se uma pesquisa quantitativa, com amostra não-probabilística, com questionários estruturados aplicados pessoalmente. No total, foram entrevistados 384 funcionários dos fóruns localizados no estado de Minas Gerais.

O questionário aplicado contém perguntas que visam classificar o entrevistado em função de: gênero, idade, escolaridade e tempo de trabalho no fórum. Além disso, baterias de questões, sendo uma relativa aos valores organizacionais e outra sobre os comportamentos de civismo, foram aplicadas.

Na bateria referente aos valores organizacionais, é argumentado o quanto a organização se parece com frases lidas aos entrevistados, a partir de uma escala de cinco pontos. O mesmo foi realizado no questionário sobre civismo, novamente com uma escala de cinco pontos, mas dessa vez sobre a frequência com que determinadas atitudes são praticadas pelos entrevistados.

Cada item foi avaliado por meio da escala de frequência Tipo Likert. Tal escala consiste em um conjunto de itens apresentados afirmativamente, entre os quais se solicita ao respondente que escolha marcando um, dentre os pontos da escala. Cada ponto é associado a um valor numérico.

Assim, o respondente obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indicará sua atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto ou representação simbólica que está em processo de medida.

Os questionários foram checados, a fim de verificar a sua correta aplicação, e submetidos a uma consistência eletrônica, após a digitação. Posteriormente, foram feitas as análises estatísticas das variáveis.

Em seguida, foram realizadas oito entrevistas em profundidade com os magistrados e serventários do Poder Judiciário mineiro. O roteiro que serviu como direção para a entrevista semiestruturada deste estudo foi construído após a aplicação e análise dos questionários de IPVO e ECO.

As informações coletadas nessas entrevistas foram confrontadas com os dados quantitativos e com o referencial teórico, objetivando elaborar uma melhor compreensão sobre o fenômeno em estudo.

Os dados das entrevistas foram tratados por meio de análise de conteúdo, com categorias estabelecidas *a posteriori*, com o objetivo de explorar possíveis contradições encontradas na análise estatística das escalas aplicadas junto à amostra selecionada.

Para Bardin (2004), a intenção da análise de conteúdo está na inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou, eventualmente, de recepção, inferência esta que recorre a indicadores quantitativos ou não. A análise de conteúdo, portanto, visa ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc., por meio de um mecanismo de dedução com base nos indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.

Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo permite a inferência de conhecimentos relativos às condições em que se produzem e em que se recebem mensagens, com o propósito de identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Zanelli (2002) destaca a importância da utilização de métodos de análise e tratamento de dados específicos nas pesquisas qualitativas que envolvam o comportamento humano, de forma a possibilitar que os processos sociais e psicológicos revelem-se, permitindo a investigação de subjetividades, culturas e construções sociais.

### **3.4 Análise dos dados**

Para analisar os dados, foram realizadas estatísticas descritivas e regressão linear padrão para cada fator da Escala de Civismo nas Organizações (ECO) e do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). A análise de regressão tem como principal objetivo investigar a relação causal entre uma variável independente e variáveis dependentes, detectando a força da relação e a importância de cada variável independente para a predição da variável dependente. Foi utilizado para processamento dos dados o pacote estatístico do programa Statistical Package for the Social Science – SPSS, Versão 15.0.

### **3.5 Materiais e métodos**

As informações analisadas no presente estudo foram levantadas por meio da aplicação de um questionário sobre valores organizacionais e civismo nas organizações. Para analisar os dados, foram realizadas estatísticas descritivas, correlação entre variáveis, comparação dos grupos de respondentes por meio de testes de hipóteses e regressão linear múltipla para cada dimensão da Escala de Civismo nas Organizações (ECO) e do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO). Essas análises foram processados por meio do software

estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e no *Microsoft Excel 2002*.

O questionário utilizado apresenta questões que descrevem o respondente em relação a *gênero, idade, nível de escolaridade e tempo de trabalho no Fórum*. Contém 48 itens que descrevem algumas organizações, todos referentes aos valores organizacionais, e 41 itens que descrevem os comportamentos que as pessoas podem ter dentro ou fora da organização, sendo que esses itens são referentes a civismo nas organizações.

Para cada item relativo aos valores organizacionais os respondentes registraram um número que correspondesse a sua opinião, avaliando em cada item o quanto a organização descrita no item se parece, ou não, com a organização do Judiciário mineiro. Para isso, foi utilizado uma escala Likert de 7 pontos. Para cada item relativo à civismo nas organizações os respondentes registraram um número que correspondesse à frequência com que tem os comportamentos descritos em cada item. Para isso, foi utilizado uma escala Likert de 5 pontos. A Tabela 3 apresenta a pontuação das escalas utilizadas nos dois casos mencionados.

**Tabela 3: Escala Likert para Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações**

<b><i>Escala Likert Valores Organizacionais</i></b>	<b><i>Escala Likert Civismo Organizacional</i></b>
1 = Nada parecida	1 = Nem um pouco
2 = Muito pouco parecida	2 = Um pouco
3 = Pouco parecida	3 = Moderadamente
4 = Moderadamente parecida	4 = Bastante
5 = Parecida	5 = Extremamente
6 = Muito parecida	
7 = Extremamente parecida	

Os 48 itens da primeira escala, referente aos Valores Organizacionais, são agrupados em oito dimensões: *Realização, Conformidade, Domínio, Bem estar, Tradição, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a coletividade*. Já os 41 itens



da segunda escala, referentes à Civismo nas organizações, são agrupados em cinco dimensões: *Sugestões Criativas ao Sistema, Proteção ao Sistema, Criação de Clima Favorável à organização no ambiente externo, Autotreinamento e Cooperação com os colegas.*

### **Composição das dimensões de Valores Organizacionais e Civismo nas organizações**

Para atender aos objetivos do presente estudo, as dimensões serão representadas numericamente por meio da média aritmética simples dos escores (pontuações da escala Likert) marcados pelos respondentes para cada item. Cada dimensão é composta por um grupo de itens, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 3: Composição das dimensões de Valores Organizacionais e de Civismo nas organizações**

	<i>Dimensão</i>	<i>Item</i>
<b>Dimensões de Valores Organizacionais</b>	<i>Realização</i>	4, 8, 20, 24, 36
	<i>Conformidade</i>	11, 17, 27, 28, 34, 41, 43
	<i>Domínio</i>	10, 18, 37, 39, 42, 45
	<i>Bem estar</i>	5, 9, 14, 22, 32, 48
	<i>Tradição</i>	6, 12, 19, 31, 47
	<i>Prestígio</i>	7, 25, 33, 35
	<i>Autonomia</i>	1, 13, 23, 26, 29, 30, 40, 46
	<i>Preocupação com a coletividade</i>	2, 3, 15, 16, 21, 38, 44

<b>Dimensões de Civismo nas organizações</b>	<i>Sugestões Criativas ao Sistema</i>	1, 2, 4, 8, 11, 14, 15, 22, 25, 29, 32, 34, 35
	<i>Proteção ao Sistema</i>	6, 7, 16, 17, 19, 24, 41
	<i>Criação de Clima Favorável</i>	3, 12, 18, 23, 27, 28, 31, 39
	<i>Autotreinamento</i>	5, 10, 33, 36
	<i>Cooperação</i>	9, 13, 20, 21, 26, 30, 37, 38, 40

### 3.6 Perfil dos respondentes

Para a análise do perfil dos profissionais do Fórum participantes do presente estudo são apresentados gráficos univariados com a distribuição de frequências em relação às variáveis socioeconômicas.

#### Confiabilidade de consistência interna das escalas

No presente trabalho, inicialmente, foi avaliado a confiabilidade de consistência interna das duas escalas utilizadas. Essa é uma abordagem para avaliar a consistência interna do conjunto de itens quando vários itens são somados para formar um escore total para a escala. No caso do presente estudo, os escores foram somados para a obtenção da média dos escores. O tipo de confiabilidade utilizada no presente estudo foi o coeficiente alfa de Cronbach. Esse coeficiente varia de 0 a 1. Um valor de 0,6 ou menos, geralmente, indica a confiabilidade de consistência interna insatisfatória.

#### Identificação das dimensões mais importantes

Para a determinação das dimensões de valores organizacionais que melhor descrevem a organização e das dimensões de civismo na organização mais importantes na visão dos profissionais avaliados, foi realizado um *rank* dessas dimensões de acordo com uma medida de tendência central dos escores: a mediana.

A mediana é um número que ocupa a posição central de um conjunto de dados quando estão ordenados de forma crescente. Ou seja, a mediana delimita que metade dos valores da população tem valores inferiores ou iguais à mediana e que a outra metade tem valores superiores à mediana.

Para facilitar a visualização da distribuição dos escores de cada dimensão e a comparação dele, foram apresentados gráficos do tipo *Boxplot*, gráfico de caixa construído por meio dos quartis dos dados. A linha inferior da caixa corresponde ao primeiro quartil, que é o valor no qual 25% dos dados estão abaixo dele. A linha superior da caixa corresponde ao terceiro quartil, que é o valor correspondente aos 75% dos dados abaixo dele. E a linha entre o primeiro e o terceiro quartil corresponde à mediana, que é o valor em que 50% dos dados estão acima dele. As linhas horizontais traçadas acima do terceiro quartil e a linha traçada abaixo do primeiro quartil correspondem aos valores máximo e mínimo dos dados, respectivamente. Os pontos marcados acima ou abaixo do máximo e do mínimo são valores considerados como *outliers*, que são valores atípicos; ou seja, que estão a uma distância maior do que três desvios padrão dos dados.

### **Correlação das dimensões**

Para verificar quais dimensões de valores organizacionais apresentaram correlação com as dimensões de civismo na organização, foram obtidas as correlações de *Sperman* (não paramétrica), que mede a associação entre duas variáveis. Essa correlação pode assumir valores entre  $-1$  e  $1$ , sendo que o valor zero indica ausência de correlação entre as variáveis. Valores acima de zero indicam correlação positiva (quanto maior é o valor de uma variável, maior é o da variável correlacionada ou quanto menor um valor menor o outro) e valores abaixo

de zero indicam correlação negativa (quanto maior o valor de uma variável, menor é o valor da variável correlacionada). Para cada correlação calculada, obtém-se também o *p-valor*, que é referente ao teste de hipóteses o qual verifica se a correlação é significativa ou não. As correlações são consideradas significativas se o *p-valor* for inferior ao nível de significância estabelecido.

### **Teste para comparação dos grupos: Kruskal Wallis**

Para comparar os diferentes perfis de profissionais em relação à opinião dos dois grupos de dimensões avaliadas, foi utilizado o teste estatístico *Kruskal Wallis*. O teste *Kruskal Wallis* é um teste estatístico não paramétrico utilizado para comparar as medianas de amostras independentes, não sendo necessário o conhecimento da distribuição das amostras comparadas para a sua realização.

A conclusão do teste de *Kruskal Wallis* foi realizada com base no *p-valor*, que é a probabilidade de obter um valor da estatística amostral de teste no mínimo tão extremo como o que resulta dos dados amostrais, na suposição de a hipótese nula ser verdadeira. Portanto, se esse valor for superior ao nível de significância adotado, conclui-se pela não existência de diferença significativa entre os grupos comparados. Neste trabalho, optou-se por adotar um nível de significância de 10%. As hipóteses testadas foram:

*H<sub>0</sub>: As medianas dos escores não são significativamente diferentes nos grupos.*

*H<sub>1</sub>: Existe alguma diferença significativa nas medianas dos escores*

### **Regressão linear múltipla**

Para verificar se os valores organizacionais são preditores dos comportamentos de civismo no Judiciário mineiro, adotou-se a metodologia estatística de regressão linear múltipla, metodologia estatística que utiliza a relação entre duas ou mais

variáveis quantitativas (ou qualitativas) de tal forma que uma variável possa ser predita a partir de outra ou outras.

Uma equação de regressão múltipla expressa uma relação linear entre uma variável dependente  $Y$  e duas ou mais variáveis independentes ( $x_1, x_2, \dots, x_k$ ). A forma geral de uma equação de regressão múltipla é:

$$Y = \hat{a}_0 + \hat{a}_1x_1 + \hat{a}_2x_2 + \dots + \hat{a}_kx_k + e$$

É estimada pela seguinte equação:

$$\hat{y} = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k$$

Em que:

$K$  = número de variáveis independentes (as variáveis independentes são também chamadas de variáveis ou preditoras, ou variáveis  $x$ )

$Y$  = variável dependente

$x_1, x_2, \dots, x_k$  = são as variáveis independentes

$\hat{a}_0$  = intercepto  $Y$ , ou valor de  $Y$  quando todas as variáveis preditoras são 0.

$b_0$  = estimativa de  $\hat{a}_0$  com base nos dados amostrais

$\hat{a}_1, \hat{a}_2, \dots, \hat{a}_k$ , são os coeficientes das variáveis independentes  $x_1, x_2, \dots, x_k$ .

$b_1, b_2, \dots, b_k$  são as estimativas amostrais dos coeficientes  $\hat{a}_1, \hat{a}_2, \dots, \hat{a}_k$

Coeficiente de determinação múltipla,  $R^2$  é uma medida de equação em que reta de regressão múltipla se ajusta aos dados. Um ajuste perfeito resultaria em  $R^2 = 1$  e um ajuste muito bom resulta em um valor próximo de 1. Um ajuste muito pobre resulta em um valor de  $R^2$  próximo de 0. Para cada modelo de regressão múltipla é obtido o coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$ ), que é o coeficiente de regressão múltipla modificado para levar em conta o número de variáveis e o tamanho amostral.

Neste trabalho, essa metodologia foi utilizada apenas para identificar quais dimensões de valores organizacionais podem ser consideradas significativamente preditoras das dimensões de civismo organizacional; como é a relação entre as

variáveis dependentes e preditoras; e o quanto da variação da variável dependente é explicada pela variação das variáveis preditoras.

### **Regressão linear**

Para avaliar se os valores organizacionais são preditores dos comportamentos de civismo no Judiciário mineiro, foi utilizada a metodologia estatística de regressão linear múltipla.

Para cada dimensão de civismo na organização foi ajustado um modelo de regressão linear múltipla, com todas as dimensões da cultura nacional como possíveis variáveis preditoras. Portanto, foram ajustados cinco modelos. Para identificar quais dimensões podem ser consideradas significativamente preditoras das dimensões de civismo na organização, foram obtidos os teste de significância para cada variável preditora no modelo, sendo que as hipóteses testadas são:

$$\begin{cases} H_0 : A \text{ dimensão não é significativa para o modelo} \\ H_1 : A \text{ dimensão é significativa para o modelo} \end{cases}$$

Para cada modelo ajustado serão apresentados o coeficiente de cada variável, que indica se a relação de civismo na organização e valores organizacionais é negativa ou positiva, o erro padrão desse coeficiente e o *p-valor* para o teste da significância dessa variável. Como o nível de significância adotado no presente trabalho foi de 10%, *p-valores* inferiores a esse valor leva à rejeição da hipótese nula. Ou seja, indica que a dimensão é significativa para o modelo.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS**

### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Foram aplicados 393 questionários, com base no tamanho de amostra necessária para realização do presente estudo. No entanto, desse total 379 foram realmente utilizados. Os demais foram excluídos pela grande quantidade de dados faltantes.

De acordo com as informações tabuladas dos 379 questionários, será apresentado a seguir o perfil socioeconômico dos profissionais atuantes na organização judiciária mineira, referentes a *gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de atuação na organização.*

#### 4.1.1 Gênero

Quanto ao gênero dos profissionais que atuam na organização judiciária mineira verifica-se maior expressividade do feminino, que correspondem a 71% do total.

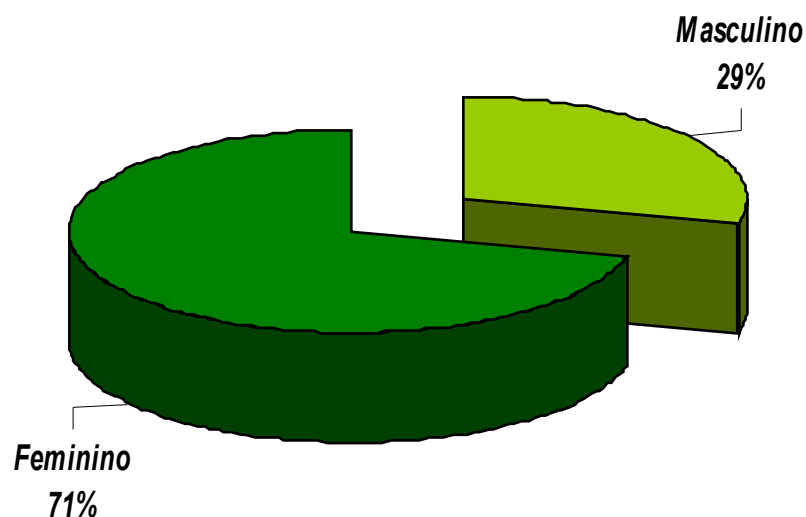


Gráfico 1: Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.

#### 4.1. 2 Faixa etária

O histograma a seguir apresenta a distribuição da idade dos profissionais da organização judiciária mineira. Verifica-se menor expressividade daqueles com idade inferior a 20 anos e superior a 50 anos. De acordo com o Gráfico 2 observa-se que a idade média é de, aproximadamente, 37 anos, com desvio padrão de 8,70. A idade mais ocorrente (Moda) é 28 anos. A idade mínima é 18 anos e máxima, de 60.



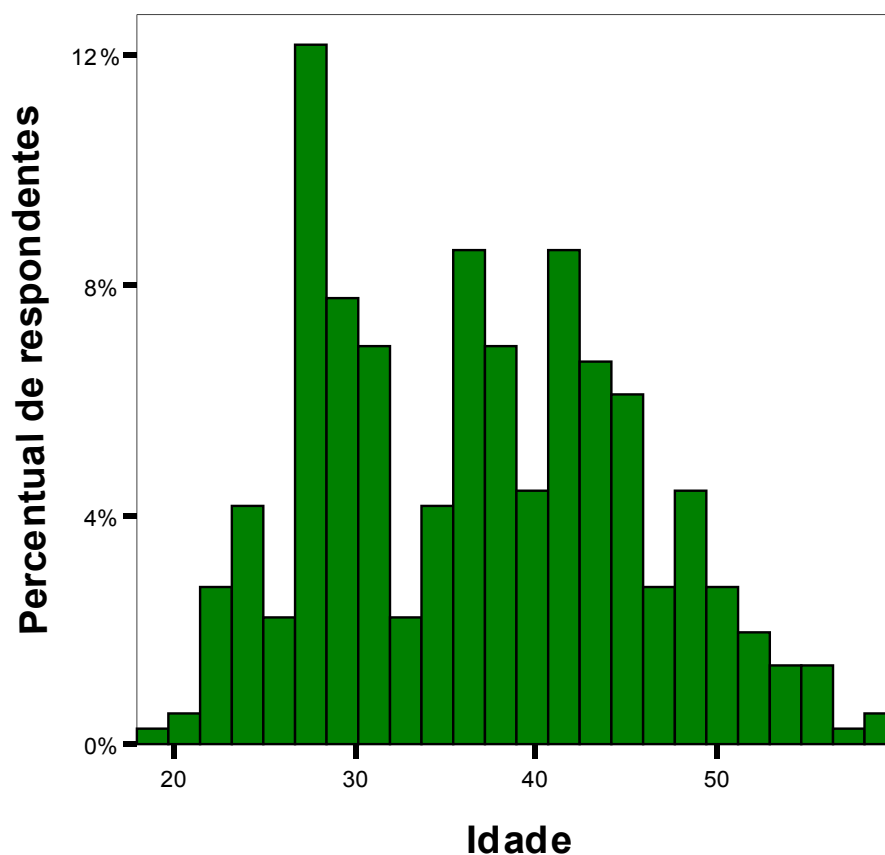


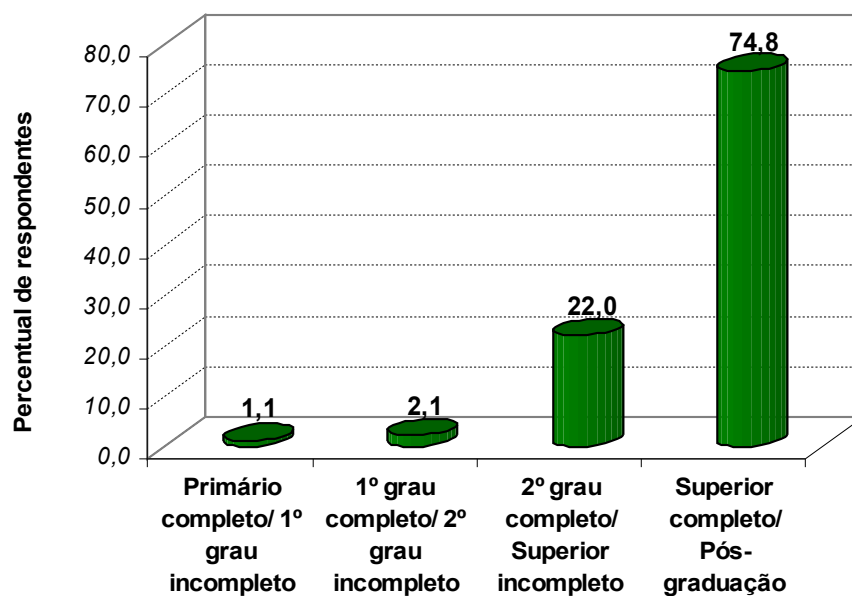
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes quanto à faixa etária

Tabela 4: Estatísticas descritivas da idade dos respondentes

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Moda</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio-padrão</i>
<b>Idade</b>	361	18	60	28	37,08	8,70

#### 4.1.3 Escolaridade

Em relação à escolaridade no Gráfico 3, verifica-se grande expressividade de profissionais com superior completo ou pós-graduação, correspondendo a 74,8% do total. Em seguida, 22,0% dos profissionais possuem 2º grau completo ou superior incompleto. Apenas 3,3% dos profissionais possuem níveis de escolaridade inferior ao 2.º grau completo.



**Gráfico 3: Distribuição dos respondentes quanto ao nível de escolaridade**

O Quadro 3 apresenta os cursos de graduação (superior) ou pós-graduação dos participantes do presente estudo.

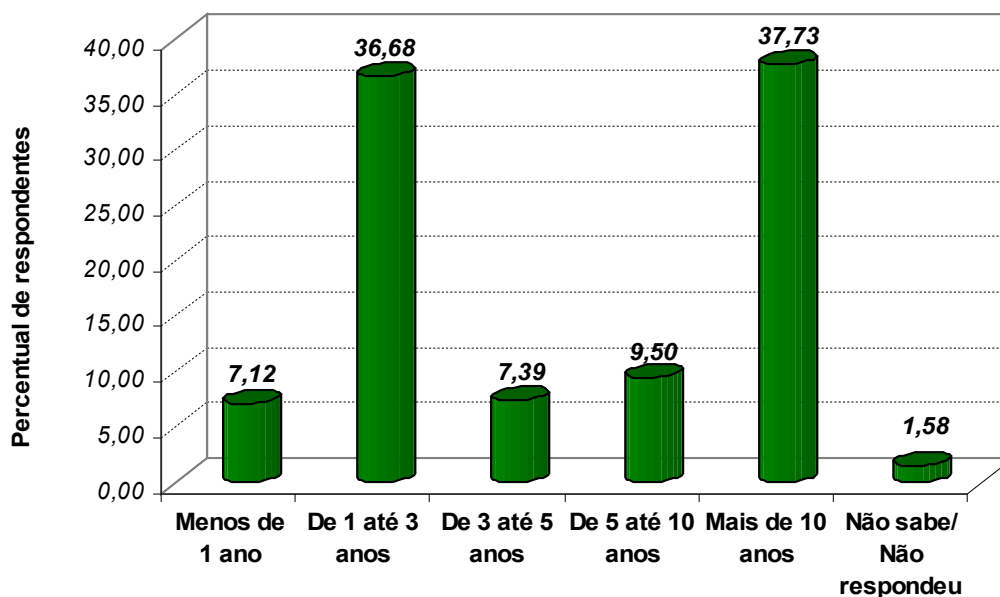
**Quadro 4: Tipo de Curso Superior completo ou pós-graduação dos respondentes (continua)**

Tipo de Superior completo ou pós-graduação	Frequência
Administração RH	1
Administração	2
Administração de Empresas	4
Administração Pública	1
Adolescência e S. Contemporânea	1
Atendimento Sistêmico	1
Atendimento Sistêmico de Famílias e Redes Sociais	1
Ciências Criminais	2
Ciências Econômicas	1
Cientista Social EJA	1
Comunicação Social	2
Criminologia	2
D. Processual	1
Direito	37
Direito / Especialização Direito Público	1
Direito Civil	4
Direito Comercial	1
Direito do Trabalho	1
Direito Processual Constitucional	1
Direito Processual	2
Direito Processual Civil e Tributário	1

Direito Público	14
Direito Público/ Civil Processo Civil	1
Direito Social	1
Direito Tributário/ Direito Processual	1
Direito/ Pós Graduação Processo Civil	1
Direito/Direito Público	1
Economia	1
Especialista em Políticas Públicas / Mestranda em S. Social	1
Especialização	1
Especialização em Direito Público	1
Especializações	1
Fisioterapia	1
Gestão Estratégica do Serviço Público/ Processo Civil	1
Gestão Pública	1
Gestão Social	1
Graduação em Direito e Pós Graduação em Direito Público	1
Intervenção Sistêmicas com Famílias	1
Jornalismo	3
Letras	4
Letras e Direito	1
Língua Portuguesa	1
Mestrado em Administração- FEAD/MG	1
Mestrado em Literatura Comparada	1
Mestrado S. Social	1
Mestrando em Sociologia	1
Nutrição Humana	1
Pedagogia Empresarial	1
Pensamento	1
Planejamento e Gestão Social	1
Poder Judiciário	1
Poder Judiciário e Direito Público	1
Políticas de Saúde e Saúde Pública	1
Políticas Públicas	2
Pós- Jornalismo	1
Pós Gestão RH/ Gestão Pública / Álcool e Drogas	1
Processo Civil e Civil e Direito Empresarial	1
Processo Civil e Direito Civil	1
Processo Civil	1
Programa Saúde da Família	1
Psicologia	4
Psicologia / Direito/ Psicopedagogia	1
Psicopedagogia	1
RH	1
S. Social - Pós RH	1
S. Social	1
S. Social Aplicado ao Judiciário	1
Saúde Pública	1
Serviço Social Aplicado ao Judiciário	1
Serviço Social Aplicado ao P. Judiciário	1
Violência Doméstica	1
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>

#### 4.1.4 Tempo de serviço

Referente ao tempo de serviço, observa-se grande concentração de profissionais atuando na organização entre 1 até 3 anos e mais de 10 anos, que correspondem a 36,7% e 37,7% do total dos profissionais, respectivamente.



**Gráfico 4: Distribuição dos respondentes em relação ao tempo de atuação na Instituição.**

## 5 AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE CIVISMO NA ORGANIZAÇÃO E VALORES ORGANIZACIONAIS

### 5.1 Validação da Escala

A confiabilidade da consistência interna das dimensões de civismo na organização e valores organizacionais foi avaliada por meio do coeficiente *alpha de Cronbach*, cujos resultados estão apresentados na Tabela 5 e na Tabela 6, respectivamente. De acordo com os valores de *alpha de Cronbach*, verifica-se que todas as dimensões apresentaram consistência interna satisfatória, com valores de coeficiente *alpha de Cronbach* superior a 0,600, confirmando a validação das escalas.

**Tabela 5: Coeficiente *alpha de Cronbach* para as dimensões de civismo na organização**

<i>Dimensão</i>	<i>Número de itens</i>	<i>alpha de Cronbach</i>
Sugestões criativas ao sistema	13	0,931
Proteção ao sistema	7	0,877
Criação de clima favorável à organização no ambiente externo	8	0,906
Autotreinamento	4	0,905
Cooperação com os colegas	9	0,879

**Tabela 6: Coeficiente *alpha de Cronbach* para as dimensões de valores organizacionais**

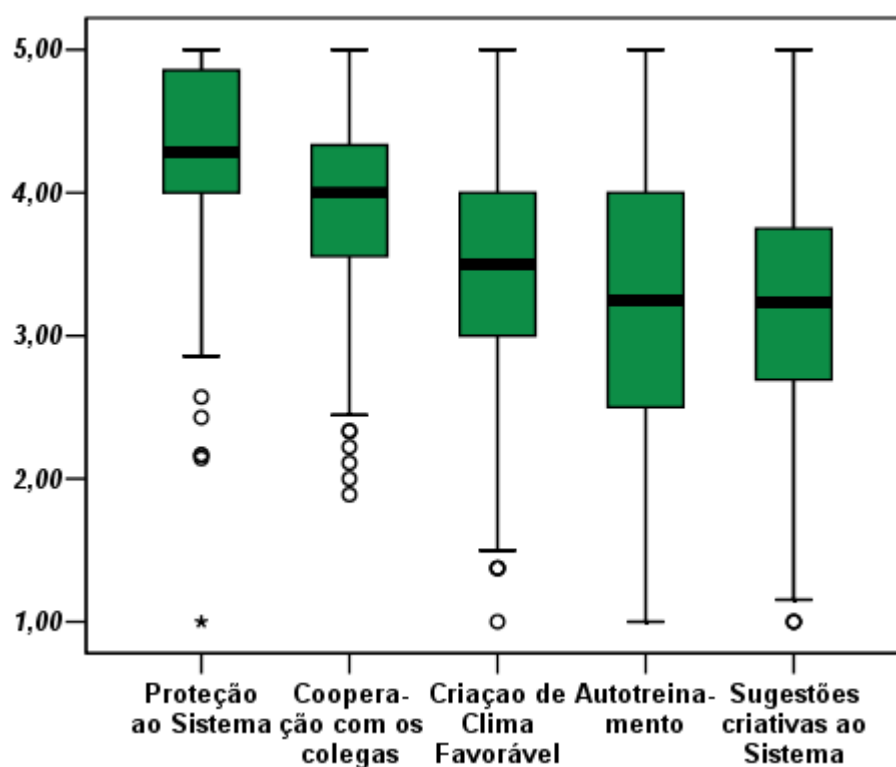
<i>en Dimensão</i>	<i>Número de itens</i>	<i>alpha de Cronbach</i>
Realização	5	0,804
Conformidade	7	0,776
Domínio	6	0,807
Bem-estar	6	0,868
Tradição	5	0,818
Prestígio	4	0,822
Autonomia	8	0,903
Preocupação com a coletividade	7	0,868

### 5.2 Escala das dimensões de civismo na Organização

A Figura 2 apresenta os *boxplots* dos escores médios das dimensões avaliadas em relação a Civismo na organização. De acordo com as linhas horizontais traçadas

em cada caixa, que correspondem às medianas dos escores médios, é possível visualizar a ordem de importância das cinco dimensões para os funcionários atuantes na organização judiciária mineira.

Observa-se que a *proteção ao sistema* foi evidenciada como a dimensão mais importante, seguida por *cooperação com os colegas*. *Criação de clima favorável à organização no ambiente externo*, *autotreinamento* e *sugestões criativas ao sistema* são, nessa ordem, as próximas dimensões no *rank* da importância das dimensões.



**Figura 2: Boxplots das médias das dimensões de civismo na organização**

A Tabela 7 apresenta outras estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões. Observa-se que a dimensão que apresentou maior variabilidade nos escores médios foi *sugestões criativas ao sistema* e a que apresentou menor variabilidade foi *proteção ao sistema*.

**Tabela 7: Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões de civismo na organização**

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mediana</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Proteção ao sistema	1,00	5,00	4,29	4,32	0,59
Cooperação com os colegas	1,89	5,00	4,00	3,93	0,63
Criação de clima favorável	1,38	5,00	3,50	3,48	0,80
Autotreinamento	1,00	5,00	3,25	3,10	1,11
Sugestões criativas ao sistema	1,00	5,00	3,23	3,19	0,80

### 5.2.1 Avaliação dos itens em cada dimensão de civismo na organização

A seguir, serão apresentadas as médias (e os desvios padrão) dos escores de cada item avaliado em cada dimensão de civismo na organização para identificar os itens mais importantes na visão dos profissionais em relação a cada dimensão. Os itens estão apresentados no Quadro 2 na ordem decrescente de importância em cada dimensão.

De acordo com os resultados apresentados no Quadro 2 é possível concluir que os itens avaliados como mais importantes em cada dimensão de civismo na organização são:

- “Apresento soluções para as dificuldades de trabalho que tenho” e “Contribuo com formas mais eficientes de realizar as tarefas”. (*sugestões criativas ao sistema*);
- “Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que tenho”, “Uso com cuidado os equipamentos desta organização”, “Zelo pelo patrimônio desta organização” e “Evito desperdiçar material desta organização”. (*proteção ao sistema*);
- “Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta empresa”(Criação de clima favorável à organização no ambiente externo).
- “Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta empresa”(autotreinamento).
- “Repasso meus conhecimentos para os colegas de trabalho” (*cooperação com os colegas*).

**Quadro 5: Média e desvio padrão dos escores dos itens de cada dimensão de Civismo na Organização**

<i>Dimensão</i>	<i>Item</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
<b>Sugestões Criativas ao Sistema</b>	Apresento soluções para as dificuldades de trabalho que tenho.	3,58	0,95
	Contribuo com formas mais eficientes de realizar as tarefas.	3,57	1,00
	Dou sugestões para melhorar o funcionamento do setor	3,49	0,98
	Dou sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho.	3,40	0,97
	Apresento idéias novas sobre meu trabalho nesta empresa.	3,39	1,03
	Sugiro rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.	3,36	1,04
	Contribuo com novas idéias para aumentar a produtividade.	3,33	1,02
	Apresento sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área.	3,17	1,15
	Contribuo com novas idéias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.	3,12	1,03
	Apresento proposta de novos usos para equipamentos ociosos.	2,87	1,11
	Contribuo com sugestões sobre novos produtos ou serviços.	2,83	1,22
	Dou sugestões para melhorar o gerenciamento da organização.	2,78	1,17
	Dou sugestões à administração para melhorar a estrutura do judiciário mineiro.	2,63	1,17
<b>Proteção ao Sistema</b>	Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que tenho.	4,39	0,73
	Uso com cuidado os equipamentos desta organização.	4,38	0,68
	Zelo pelo patrimônio desta organização.	4,37	0,69
	Evito desperdiçar material desta organização.	4,35	0,80
	Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho.	4,30	0,74
	Utilizo, de forma adequada, os equipamentos da organização.	4,29	0,85
	Procuro conhecer meus equipamentos de trabalho.	4,20	0,75

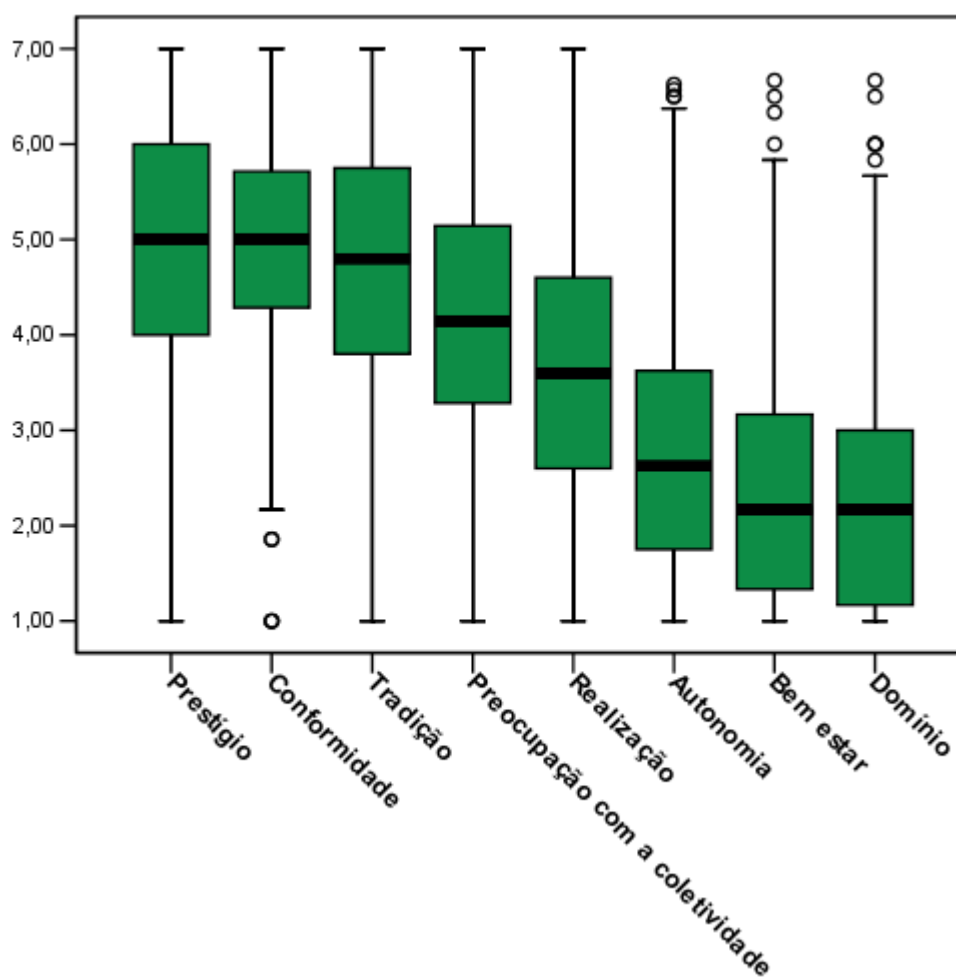


<b>Criação de Clima Favorável a Organização no ambiente externo</b>	Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta organização.	3,69	1,01
	Informo sobre o papel desta organização na sociedade.	3,62	0,95
	Quando alguém fala mal da minha organização, procuro defendê-la.	3,56	1,06
	Dou informações boas sobre esta organização.	3,54	1,06
	Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.	3,53	0,98
	Defendo os produtos ou serviços desta organização.	3,40	1,02
	Descrevo as qualidades da minha organização.	3,30	1,03
	Costumo elogiar esta organização.	3,17	1,07
<b>Autotreinamento</b>	Busco participar de eventos na minha área de atuação.	3,26	1,18
	Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação.	3,18	1,26
	Procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.	3,03	1,29
	Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional	3,02	1,31
<b>Cooperação com os colegas</b>	Repasso meus conhecimentos para os colegas de trabalho	4,20	0,75
	Oriento um colega menos experiente no trabalho.	4,14	0,79
	Colaboro com colegas quando me pedem auxílio no trabalho.	4,14	0,70
	Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldades no trabalho.	4,13	0,76
	Ajudo colegas na resolução de problemas.	4,02	0,76
	Complemento, o trabalho de colegas, quando solicitado.	3,91	0,89
	Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais.	3,72	0,99
	Ofereço ajuda para colegas que estão sobrecarregados.	3,71	0,90
	Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.	3,37	1,16

### 5.3 Escala das dimensões de valores organizacionais

A Figura 3 apresenta os *boxplots* dos escores médios das dimensões avaliadas em relação aos valores organizacionais. De acordo com as linhas horizontais traçadas em cada caixa, que correspondem às medianas dos escores médios, é possível visualizar a ordem de importância das oito dimensões para os funcionários atuantes na organização judiciária mineira.

Observa-se que *prestígio, conformidade e tradição* são os três valores que melhor descrevem a organização judiciária mineira. Em seguida, no *rank* de importância seguem os valores: *preocupação com a coletividade, realização e autonomia*. Por fim, observa-se que *bem-estar e domínio* são os valores que menos descrevem a organização judiciária mineira.



**Figura 3: Boxplots das médias das dimensões de valores organizacionais**

A Tabela 8 apresenta outras estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões de valores organizacionais

**Tabela 8: Estatísticas descritivas dos escores médios das dimensões de valores organizacionais**

	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mediana</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>
<i>Conformidade</i>	1,00	7,00	5,00	4,96	1,05
<i>Prestígio</i>	1,00	7,00	5,00	4,86	1,42
<i>Tradição</i>	1,00	7,00	4,80	4,70	1,37
<i>Preocupação com a coletividade</i>	1,00	7,00	4,14	4,13	1,34
<i>Realização</i>	1,00	7,00	3,60	3,64	1,33
<i>Autonomia</i>	1,00	6,63	2,63	2,83	1,28
<i>Domínio</i>	1,00	6,67	2,17	2,33	1,22
<i>Bem estar</i>	1,00	6,67	2,17	2,37	1,20

### 5.3.1 Avaliação dos itens dentro de cada dimensão de Valores Organizacionais

A seguir, apresentam-se as médias (e desvios padrão) dos escores de cada item avaliado dentro de cada dimensão de valores organizacionais para identificar os itens que melhor descrevem a instituição avaliada em relação a cada dimensão. Os itens estão apresentados nos quadros a seguir, de forma decrescente de importância.

De acordo com os resultados apresentados nos quadros, é possível concluir que os itens avaliados como mais importantes em cada dimensão de valores organizacionais são:

- “Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz” (*realização*).
  
- “Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados” (*conformidade*).
  
- “Considera importante ser bem sucedida. Quer ter resultados na prestação dos serviços” (*domínio*).
  
- “Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles” (*bem-estar*).
  
- “Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada” (*tradição*).
  
- “Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos” (*prestígio*).
  
- “Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços” (*autonomia*).

- “Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização” (*preocupação com a coletividade*).

**Quadro 6: Média e desvio padrão dos escores dos itens de cada dimensão de valores organizacionais (Parte 1)** (continua)

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Realização</b>	Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz.	4,42	1,82
	Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.	4,13	1,80
	Valoriza a competência. É importante que o funcionário demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	3,62	1,83
	Acha importante que os funcionários conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os funcionários competentes.	3,17	1,73
	Gosta de funcionários que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses funcionários.	2,82	1,72
<b>Conformidade</b>	Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos funcionários.	5,93	1,40
	Acredita que as regras são importantes. Os funcionários deveriam obedecer a elas.	5,39	1,42
	Acredita que os funcionários devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Os funcionários devem cumprir suas obrigações.	5,37	1,58
	Acha importante que os funcionários se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas	5,14	1,59
	Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Os funcionários devem ter um jeito correto de comportar no trabalho.	4,61	1,65
	Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre os funcionários e as organizações.	4,09	1,86
	Considera as regras de convivência importantes. Os funcionários, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	4,08	1,76
<b>Domínio</b>	Considera importante ser bem sucedida. Quer ter lucro nos negócios.	2,98	2,03
	Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados	2,34	1,68
	Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.	2,30	1,65
	Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja clientes a provarem produtos e serviços novos.	2,23	1,57
	Tem como principal meta a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	2,11	1,70
	Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.	1,94	1,58

<b>Bem-estar</b>	Considera muito importante ajudar seus funcionários. Deseja cuidar do bem-estar deles.	2,97	1,69
	Premia os funcionários. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	2,45	1,63
	Preocupa-se com a qualidade de vida dos funcionários. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	2,41	1,56
	Oferece oportunidades de diversão aos funcionários. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	2,35	1,61
	Propõe atividades que dão prazer ao funcionário. É importante o funcionário sentir-se satisfeito consigo mesmo.	2,25	1,54
	Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida do funcionário.	1,78	1,33

**Quadro 7: Média e desvio padrão dos escores dos itens de cada dimensão de Valores Organizacionais (Parte 2)** (continua)

<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
<b>Tradição</b>	Considera que o comportamento do funcionário deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.	5,11	1,69
	Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição	5,01	1,75
	É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	5,00	1,70
	Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	4,36	1,84
	Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar.	3,97	2,00
<b>Prestígio</b>	Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos	5,47	1,52
	Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.	4,99	1,87
	Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.	4,81	1,78
	Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	4,09	1,90
<b>Autonomia</b>	Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.	3,68	1,73
	Incentiva o sucesso profissional dos funcionários. Estimula-os a trabalhar de maneira competente	3,39	1,85
	Valoriza funcionários que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um funcionário tem objetivos profissionais.	2,93	1,69
	Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.	2,72	1,75
	Valoriza funcionários curiosos. Gosta de funcionários que procuram se informar a respeito do trabalho.	2,71	1,69
	Estimula os funcionários a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho do funcionário mais interessante.	2,69	1,66
	Incentiva o funcionário a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.	2,31	1,52
	Deseja que o funcionário tenha uma vida profissional variada. Valoriza o funcionário que tem experiências profissionais diferentes.	2,16	1,41

<b>Preocupação com a coletividade</b>	Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	4,82	1,78
	Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	4,53	1,67
	Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.	4,49	1,91
	Considera lealdade importante. É leal às pessoas e organizações próximas dela.	4,30	1,75
	Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais.	3,81	1,94
	Considera importante ser fiel a seus funcionários e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.	3,60	1,72
	Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com os outros é muito importante.	3,32	1,85

#### 5.4 Correlação

A seguir, apresentam-se os valores das correlações entre as dimensões *civismo na organização e valores organizacionais*. Para cada correlação está apresentado também o p-valor do teste de significância dessas correlações.

De acordo com o nível de significância adotado neste estudo, são consideradas correlações significativas aquelas que apresentarem p-valores inferiores a 10,0% (0,10).

Os resultados apresentados mostram que há uma relação significativa entre todos os pares de dimensão de civismo na *organização e valores organizacionais*, como exceção dos seguintes pares:

1. *proteção ao sistema e conformidade*
2. *cooperação com os colegas e domínio*
3. *cooperação com os colegas e bem estar*

Essas dimensões apresentam um relacionamento zero (ou próximo de zero), indicando que alguns valores altos de uma das dimensões correspondem a valores baixos da outra e que outros correspondem a valores baixos. Ou seja, não existe um padrão de correspondência entre os escores dessas dimensões.

Para os demais pares que apresentaram correlação significativa, as maiores correlações foram evidenciadas para os seguintes pares:

1. *criação de clima favorável ao ambiente externo e coletividade*
2. *criação de clima favorável ao ambiente externo e conformidade*
3. *criação de clima favorável ao ambiente externo e realização*
4. *criação de clima favorável ao ambiente externo e autonomia*

Essas correlações são todas positivas indicando que valores altos (baixos) de uma das dimensões correspondem a valores altos (baixos) da outra dimensão. Ou seja, há uma tendência de respostas comparando esses pares de dimensões.

Os seguintes pares de dimensão apresentam correlação negativa significativa. Ou seja, valores altos (baixos) de uma das dimensões correspondem a valores baixos (altos) da outra.

1. *proteção ao sistema e domínio*
2. *proteção ao sistema e bem estar*
3. *proteção ao sistema e autonomia*

É importante ressaltar, todavia, que as correlações significativas verificadas no presente estudo, mesmo as maiores, não são consideradas como correlação forte.



**Tabela 9: Correlações entre as dimensões de valores organizacionais e civismo Organizacional**

		Sugestões Criativas	Proteção ao sistema	Clima Favorável	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
<b>Realização</b>	<i>Correlação</i>	0,202	-0,007	0,313	0,166	0,090
	<i>P-valor</i>	<b>0,000*</b>	0,890	<b>0,000*</b>	<b>0,001*</b>	0,080*
<b>Conformidade</b>	<i>Correlação</i>	0,176	0,253	0,390	0,190	0,264
	<i>P-valor</i>	<b>0,001*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>
<b>Domínio</b>	<i>Correlação</i>	0,116	-0,139	0,106	0,126	0,012
	<i>P-valor</i>	<b>0,024*</b>	<b>0,007*</b>	<b>0,039*</b>	<b>0,014*</b>	0,814
<b>Bem estar</b>	<i>Correlação</i>	0,098	-0,147	0,204	0,133	-0,061
	<i>P-valor</i>	<b>0,056*</b>	<b>0,004*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,009*</b>	0,235
<b>Tradição</b>	<i>Correlação</i>	0,183	0,241	0,098	0,219	0,222
	<i>P-valor</i>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,057*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>
<b>Prestígio</b>	<i>Correlação</i>	0,136	0,195	0,233	0,197	0,160
	<i>P-valor</i>	<b>0,008*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,002*</b>
<b>Autonomia</b>	<i>Correlação</i>	0,180	-0,099	0,302	0,180	0,028
	<i>P-valor</i>	<b>0,000*</b>	<b>0,053*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,000*</b>	0,584
<b>Coletividade</b>	<i>Correlação</i>	0,141	0,102	0,395	0,090	0,126
	<i>P-valor</i>	<b>0,006*</b>	<b>0,047*</b>	<b>0,000*</b>	<b>0,080*</b>	<b>0,014*</b>

## 5.5 Cruzamento dos dados

Os profissionais da organização judiciária mineira foram comparados em relação às dimensões de *civismo organizacional* e *valores organizacionais* de acordo com as variáveis sócio-demográficas: *gênero*, *idade*, *escolaridade* e *tempo de atuação na organização*.

As comparações foram realizadas por meio do teste estatístico para comparar medianas de grupos independentes: o teste Kruskal Wallis. Para cada teste realizado foi apresentado o *p-valor*, sendo que *p*-valores inferiores a 10% evidenciam a existência de diferença significativa entre os grupos comparados.

### 5.5.1 Comparação dos profissionais em relação ao *civismo na organização*

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 8, para as dimensões de *civismo na organização* verifica-se que existe diferença significativa entre os profissionais da organização nos seguintes casos:

1. Comparando os profissionais de acordo como o gênero, verifica-se que existe diferença significativa em relação a *proteção ao sistema*, que as mulheres consideram mais importante do que os homens.

As circunstâncias da vida e as características dos indivíduos, como gênero, idade e grau de instrução, propiciam, em consonância com a socialização e as experiências de aprendizagem, seus papéis sociais, as expectativas e sanções que experimentam e as habilidades que desenvolvem, que seus comportamentos que sejam avaliados como antecedentes cruciais para as prioridades axiológicas do indivíduo. Consideram-se os modos de adaptação dos valores às circunstâncias de vida para prever e explicar associações empíricas de prioridades axiológicas com essas variáveis.

Quanto às relações de gênero, as teorias feministas culturais apontam para a condição de ser-em-relação da mulher, em contraste com a maior autonomia masculina (SCOTTI, 1988). Estas teorias afirmam que as mulheres mostram maiores preocupações com cuidados éticos e responsabilidade, enquanto os homens focam mais na ética de direitos baseada na justiça (GILLIGAN, 1982).

Prince-Gilbson e Schwartz (1998) discutem as teorias de diferenças de gênero e elaboram suas implicações para as prioridades axiológicas.

Psicólogos evolucionistas Buss (1995) postulam que as mulheres, provavelmente, ganharam vantagens evolutivas por cuidar do bem-estar dos membros do grupo e os homens ganharam vantagens evolutivas por buscar e explorar status e poder.

Já os teóricos do papel social atribuem as diferenças de gênero aos papéis distintos de homens e mulheres. Parsons (1951) observa que a alocação dos papéis femininos em cuidados reduz a competição e preserva a harmonia familiar.

Mulheres assumem papéis mais expressivos, direcionados para os outros; enquanto os homens se engajam em papéis mais instrumentais e direcionados a tarefas.

De modo semelhante, Buss (1995) propõe que ação e comunicação distinguem os modos masculino e feminino de funcionamento social e emocional. O processo de socialização produz meninos e meninas para ocupar papéis sociais diferentes que afirmam objetivos de vida, e os pune se não os cumprem.

As teorias sobre os gêneros compartilham de uma visão de uma mulher mais relacional, expressiva, e de um homem mais autônomo, instrumental e ativo. Essas diferenças nos motivos e orientações de homens e mulheres tendem a se expressar com prioridades axiológicas diferentes.

Para Walker (1994), o comportamento relacionado ao gênero é marcado por flexibilidade, fluidez e variabilidade. E, esse tipo de comportamento aparece apenas quando uma interação específica é construída em padrões de gênero. Além disso, para manifestar-se, depende de fatores transitoriais, como os atores envolvidos, as expectativas de si mesmo e dos outros e a ameaça de punições por desvio de papéis estereotipados de gênero. Essa abordagem leva a expectativa de padrões consistentes de diferença entre as prioridades de homens e mulheres, como mostra a Tabela 10.

Assim, a proteção ao sistema indicado pelas mulheres como mais importante demonstra que as funcionárias do Judiciário mineiro se preocupam mais em zelar pelo patrimônio da organização. Por exemplo: “Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que pertencem a esta organização”. “Uso com cuidado os equipamentos desta organização”.

2. Comparando os profissionais de acordo com a idade verifica-se que existe diferença significativa em relação a *sugestões criativas ao sistema* e *proteção ao sistema*. Para os dois casos, os profissionais mais jovens (menos de 30 anos de idade) consideram que essas dimensões são menos importantes do que os profissionais mais velhos.

As sugestões criativas ao sistema reúnem itens que expressam comportamento dos funcionários para aprimorar o funcionamento da organização. Por exemplo: “Apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho nesta organização” e “sugiro novas idéias para aumentar a produtividade”. Já *proteção ao sistema* se refere ao zelo pelo patrimônio e equipamentos da organização.

As oportunidades, exigências e restrições associadas a fases da vida podem causar diferenças de idade em valores. No início da vida adulta, a preocupação principal do indivíduo é firmar-se no mundo do trabalho e da família. As exigências e oportunidades são muitas. Espera-se que os jovens adultos provem do que são capazes. Essas circunstâncias, aliada ao tempo de trabalho, estimulam os mais jovens a considerar menos importantes que os mais velhos *sugestões ao sistema* e *proteção ao sistema*, assim como todos os resultados da comparação entre os grupos por idade.

3. Comparando os profissionais de acordo com a escolaridade, verifica-se que existe diferença significativa em relação a *proteção ao sistema* e *autotreinamento*. Para os dois casos, quanto maior a escolaridade maior é a importância dada pelos profissionais a essas dimensões.

O indicador *autotreinamento* reúne itens sobre os comportamentos dos funcionários de busca de cursos e eventos que melhorem o seu desempenho no trabalho. Por exemplo: “Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação nesta organização” e ; procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.

Um maior nível de escolaridade tende a proporcionar conhecimentos e habilidades que fortalecem a confiança e a eficácia dos indivíduos ao lidar com incertezas e os leva a ter mais oportunidades de se engajar em atividades que satisfaçam seus desejos. Isso porque sentem menos constrangimentos convencionais ao fazê-lo.

O nível de escolaridade também se relaciona positivamente com realização, provavelmente porque a educação encoraja a atingir metas socialmente aprovadas.

Mas a educação de nível superior, às vezes, encoraja a exploração de interesses intelectuais peculiares em vez do sucesso convencional, o que pode explicar a diferença significativa em relação a *proteção ao sistema e auto-treinamento*.

Presumivelmente, escolaridade contribui para que se reconheça e se aprecie a diversidade de idéias e comportamentos no mundo. Isso é particularmente verdade para o nível superior e pós, o que se verifica nos resultados da pesquisa de que quanto maior a escolaridade maior é a importância dada pelos profissionais às dimensões *proteção ao sistema e autotreinamento*.

Segundo a literatura, o *autotreinamento* é um comportamento além da prescrição formal e compreendido como importante para a sobrevivência e a efetividade organizacional. Assim, indica uma maior responsabilidade organizacional que se manifesta na realização de atividades autoeducativas pelos membros para aprenderem a executar melhor seu próprio serviço e a se prepararem para assumir posições mais responsáveis na organização (KATZ e KAHN, 1974).

4. Comparando os profissionais de acordo com o tempo de trabalho verifica-se que existe diferença significativa em relação a *sugestões criativas ao sistema, autotreinamento e cooperação com os colegas*. Para *sugestões criativas ao sistema e autotreinamento*, quanto maior o tempo de trabalho maior é a importância dada a essas dimensões. Já em relação a *cooperação com os colegas*, os profissionais com tempo de serviço na organização entre 1 e 3 anos evidenciaram que dão menos importância a essa dimensão do que os demais profissionais.

É de se supor que os funcionários com mais de dez anos de tempo de trabalho na organização tenham acumulado maior conhecimento sobre o funcionamento da organização, uma vez que *sugestões criativas ao sistema* manifesta em comportamentos para aprimorar o funcionamento da organização também traz benefícios para a vida funcional.

**Tabela 10: Resultados dos testes de comparação dos escores por grupos: civismo na organização**

Cidadania Orga	Civismo Organizacional		Comparação ao sistema		Clima Favorável		Autotreinamento		Cooperação com os colegas	
	Mediana	P-valor	Mediana	P-valor	Mediana	P-valor	Mediana	P-valor	Mediana	P-valor
<b>Sexo</b>										
Masculino	3,23	0,38	4,14	<b>0,00*</b>	3,63	0,41	3,25	0,35	4,00	0,76
Feminino	3,23		4,43		3,50		3,00		4,00	
<b>Idade</b>										
Até 30 anos	3,00		4,14		3,38		3,00		3,89	
31 a 40 anos	3,23	<b>0,01*</b>	4,43	<b>0,07*</b>	3,63	0,18	3,25	0,15	4,00	0,28
41 a 50 anos	3,46		4,29		3,50		3,25		4,00	
Mais de 50 anos	3,46		4,43		3,88		3,50		4,11	
<b>Escolaridade</b>										
Até 2º grau incompleto	3,15		4,14		3,50		2,63		3,72	
2º grau completo ou superior incompleto	3,15	0,74	4,29	<b>0,06*</b>	3,63	0,88	3,00	<b>0,03*</b>	4,00	0,43
Superior completo ou pós-graduação	3,23		4,33		3,50		3,25		4,00	
<b>Tempo trabalho</b>										
Menos de 1 ano	2,92		4,43		3,63		2,75		4,00	
De 1 até 3 anos	3,15	<b>0,00*</b>	4,29	0,27	3,38	0,17	3,00	<b>0,01*</b>	3,89	<b>0,07*</b>
De 3 a 10 anos	3,23		4,43		3,50		3,25		4,00	
Mais de 10 anos	3,46		4,43		3,63		3,25		4,00	

### 5.5.2 Comparação dos profissionais em relação aos valores organizacionais

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 10. para as dimensões de valores organizacionais verifica-se que existe diferença significativa entre os funcionários nos seguintes casos:

1 - Comparando os profissionais de acordo com o gênero, verifica-se que existe diferença significativa em relação a *tradição*, *prestígio* e *preocupação com a coletividade*. Para *tradição* e *prestígio* as mulheres consideram que essas dimensões descrevem bem a organização mais do que os homens. Já em relação a

*preocupação com a coletividade*, os homens consideram que esta dimensão descreve melhor a organização do que as mulheres.

Os indivíduos não podem lidar com os requisitos da existência de forma bem sucedida sozinhos. As pessoas têm que articular objetivos apropriados para lidar com eles e ganhar cooperação nesta busca.

Nesse sentido, os valores são conceitos socialmente desejados usados para representar esses objetivos mentalmente e o vocabulário utilizado para expressá-los na interação social (SCHWARTZ, 1995).

Segundo Buss (1995), do ponto de vista evolucionista, esses objetivos e os valores que os expressam têm significação crucial para a sobrevivência.

Ao indicar diferença significativa em relação a *tradição*, *prestígio* e *preocupação com a coletividade* de acordo com o gênero dos respondentes e que *tradição* e *prestígio* descrevem para as mulheres melhor a organização, os resultados da pesquisa demonstram que os valores *tradição* e *prestígio*, para as mulheres, que, nesta conjuntura, são socialmente subordinadas à cultura machista e paternalista. A *tradição*, demanda responsividade e expectativas imutáveis formuladas no passado.

Para Hofstede (1980), os países de cultura feminina dominante enfatizam mais a qualidade de vida do que o envolvimento de uma carreira gerencial ou no trabalho, enquanto que o contrário é verdadeiro para culturas masculinas.

Uma abordagem alternativa argumenta que o comportamento relacionado a gênero é marcado por flexibilidade, fluidez e variabilidade (Walker, 1994). Esse tipo de comportamento aparece apenas quando uma interação específica é construída em padrões de gênero. Além disso, para manifestar-se, depende de fatores transitórios, como os atores envolvidos, as expectativas de si mesmo e dos outros e a ameaça de punição por desvio de papéis estereotipados de gênero. Essa abordagem leva a esperar padrões inconsistentes de diferença entre prioridades de homens e mulheres, especialmente em diferentes culturas. (SCHWARTZ, 1994).

Tradição é um valor que define, segundo Schwartz (1995), respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem. As práticas, símbolos, idéias e crenças que representam experiências e rumos compartilhados que valorizam o grupo e simbolizam sua solidariedade expressam sua importância particular e contribuem para sua sobrevivência.

Com referência à tradição, a organização pesquisada possui uma cultura forte, imposta a ela, desde o tempo do Império como um dos três poderes responsáveis pela hegemonia do governo e a manutenção do Estado. A organização do Judiciário tem uma cultura arraigada e fortemente hierarquizada com grande imobilidade administrativa, centrada na burocracia. Isto é, uma cultura organizacional voltada para a tradição de satisfazer a burocracia em detrimento dos interesses da clientela e de enfatizar e focar a hierarquia, e não a participação e o trabalho em equipe, pressupondo uma cultura organizacional fortemente sedimentada no poder hierárquico que a mantém.

Os valores percebidos pelos funcionários são aqueles realmente praticados na organização. Estes valores podem ser muito diferentes dos valores oficiais da organização. A organização pode proclamar que o atendimento ao cliente é o seu valor máximo, aquele que orienta a vida e o comportamento da organização.

Contudo, na percepção dos funcionários esse pode ser um valor pouco praticado na organização. Os primeiros esforços para o estudo dos valores tal como eles são percebidos pelos funcionários foram realizados por Tamayo e Gondim (1996) ao construir e validarem um instrumento para a avaliação dos valores organizacionais tal como eles existem na mente dos funcionários. Além disso, Tamayo (1996) apresenta os fundamentos teóricos dos valores organizacionais e várias sugestões de pesquisa nessa área.

A dimensão *preocupação com a coletividade*, que os indivíduos do sexo masculino creem descrever melhor a organização, avalia a vontade desta de promover internamente a justiça e a igualdade, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade( SCHWARTZ, 2005). Esta dimensão agrega valores que enfatizam a manutenção de relações sociais equilibradas. Integra, também, os itens



correspondentes a motivações pessoais adjacentes na estrutura circular dos valores.

2 - Comparando os profissionais de acordo com a idade verifica-se que existe diferença significativa em relação a *domínio e autonomia*. Em relação a *domínio* os profissionais com idade entre 31 e 40 anos evidenciaram menor visão de que essa dimensão descreve bem a organização do que os demais. Os profissionais com idade entre 41 e 50 anos evidenciaram maior visão de que essa dimensão descreve bem a organização. Já em relação a *autonomia*, quanto maior a idade, maior é a percepção de que essa dimensão descreve bem a organização.

O valor organizacional *domínio* corresponde à meta de motivação pessoal com o poder. Esta motivação tem como meta o *status* social, o controle e o domínio dos outros e das informações. *Domínio* avalia a predominância na vida organizacional da preocupação com lucros, competição e domínio do mercado.

As organizações que importam a orientação *domínio* para a sua cultura promovem ambição e a busca de sucesso, encorajando os membros a assumirem múltiplos papéis, e, até mesmo, a se superarem. À medida que os membros se empenham a alcançar suas metas, suas tentativas de controlar e influenciar um ao outro são propensas a produzir expectativas conflitantes.

Além disso, domínio justifica um grau de manipulação na busca de objetivos. O conflito é provável de ocorrer na medida em que os atores buscam atingir os objetivos pessoais, enquanto se apresentam como se buscassem as metas do grupo (SCHWARTZ, 1987).

A ênfase em *domínio* encoraja e legitima o empenho ativo para se sobressair por meio de autoafirmação. Na organização, isso, provavelmente, se traduz em pressão continuada dos chefes sobre si mesmos e seus subordinados para a realização das tarefas. É provável que isso conforme os chefes com obrigações sem fim e um grande fluxo de demandas sem limites, o que provoca pressão constante nos seus subordinados.

A visão de mundo, que a vida amplia, sugere que os funcionários mais velhos têm melhor percepção da organização em que competição e domínio estão relacionados ao poder político que exerce na sociedade, bem como a competição de controle social com os outros dois poderes do Estado: o Legislativo e o Executivo.

O polo *autonomia* refere-se aos valores de inovação e expressa características de organizações que estimulam a inovação e a criatividade. Também, pode indicar a segurança e certa liberdade para executar suas tarefas que o funcionário adquiriu com os anos em que trabalha na organização, o que parece ser o caso dos funcionários do TJ mineiro.

No meio da idade adulta, os indivíduos investem no estabelecimento de sua família, no trabalho e nas relações sociais que estão comprometidos a manter. A maioria está chegando ao nível de realização que irão obter. As responsabilidades com o trabalho e a família restringem a opção pelo risco, e as oportunidades de escolha diminuem. Tais circunstâncias conduzem à maior ênfase em autonomia, uma vez que as análises baseadas em experiências de faixas etárias, envelhecimento físico e fases da vida demonstram relações positivas da idade com a busca de aperfeiçoamento, competência e criatividade (SCHWARTZ, 1995).

3 - Comparando os profissionais de acordo com a escolaridade, verifica-se que existe diferença significativa em relação a *conformidade*, *domínio*, *tradição* e *prestígio*. Em relação a *conformidade*, quanto maior é o nível de escolaridade maior é a visão de que esta dimensão descreve bem a organização. Em relação a *domínio*, os profissionais com os maiores níveis de escolaridade (superior completo ou pós-graduação) são aqueles que apresentam menor percepção de que esta dimensão descreve bem a organização. Em relação a *tradição* e *prestígio*, os profissionais com nível de escolaridade 2º grau completo ou superior incompleto são aqueles que apresentam menor percepção de que essas dimensões descrevem bem a organização.

A educação recebida dos pais, temperamento e habilidades, amigos atuais e aqueles com os quais cresceu juntos, ambiente cultural e sistemas políticos e

econômicos nos quais vive - ou seja, tudo que afeta as circunstâncias da vida às quais se deve adaptar - também influenciam as prioridades axiológicas (SCHWARTZ, 1995).

Os valores das pessoas são afetados pela escolaridade. Em relação a *conformidade* apresentam-se nos resultados como prioridade para os mais altos níveis de escolaridade *versus domínio, tradição e prestígio*.

Algumas das correlações entre valores e educação refletem influência recíproca que também pode ser invocada em outras circunstâncias que afetam os valores. As prioridades axiológicas influenciam o desenvolvimento de habilidades específicas, a escolha de certos amigos, colegas, empregos viagens e, até mesmo, a mudança para sistemas políticos, econômicos ou religiosos diferentes. Essas decisões baseadas em valores criam circunstâncias que levam a adaptação à outros valores. (SCHWARTZ, 2005).

4 - Comparando os profissionais de acordo com o tempo de trabalho verifica-se que existe diferença significativa em relação a *tradição e preocupação com a coletividade*. Profissionais com mais de 3 anos de tempo atuação na organização consideram que esta dimensão descreve bem a instituição mais do que os profissionais com menor tempo de atuação. Já em relação a *preocupação com a coletividade*, observa-se que quanto maior o tempo de atuação menos os profissionais consideram que esta dimensão descreve bem a organização em que atuam.

**Tabela 11: Resultados dos testes de comparação dos escores por grupos: valores organizacionais**

<b>Civismo Organizacional</b>	<b>Realização</b>		<b>Conformidade</b>		<b>Domínio</b>		<b>Bem estar</b>		<b>Tradição</b>		<b>Prestígio</b>		<b>Autonomia</b>		<b>Preocupação com a coletividade</b>	
	<b>Mediana</b>	<b>P-valor</b>	<b>Mediana</b>	<b>P-valor</b>	<b>Mediana</b>	<b>P-valor</b>	<b>Mediana</b>	<b>P-valor</b>	<b>Mediana</b>	<b>P-valor</b>	<b>Mediana</b>	<b>P-valor</b>	<b>Mediana</b>	<b>P-valor</b>	<b>Mediana</b>	<b>P-valor</b>
<b>Sexo</b>																
Masculino	3,60		4,71		2,17		2,17		4,40	<b>0,01*</b>	4,75	<b>0,00*</b>	2,50	0,75	4,29	<b>0,46*</b>
Feminino	3,60	0,70	5,00	0,14	2,00	0,51	2,17	0,65	5,00		5,13		2,75		4,14	
<b>Idade</b>																
Até 30 anos	3,60		5,00		2,08		2,00		4,80		5,13		2,50		4,14	
31 a 40 anos	3,60		4,86		1,83	<b>0,04*</b>	2,00	0,20	4,60	0,14	5,00	0,57	2,63	<b>0,03*</b>	4,14	0,26
41 a 50 anos	3,70	0,12	5,00	0,35	2,33		2,17		4,80		5,00		2,69		4,00	
Mais de 50 anos	4,00		5,29		2,08		2,33		5,40		5,25		3,13		4,71	
<b>Escolaridade</b>																
Até 2º grau incompleto	4,40		4,57		2,67		2,17		5,25		5,00		3,38		4,29	
2º grau compl. ou superior inc.	3,70	0,51	4,71	<b>0,02*</b>	2,67	<b>0,01*</b>	2,17	0,58	4,40	<b>0,05*</b>	4,50	<b>0,00*</b>	2,63	0,50	4,14	0,58
Superior compl. ou pós-grad.	3,60		5,00		2,00		2,00		5,00		5,25		2,63		4,14	
<b>Tempo trabalho</b>																
Menos de 1 ano	4,25		4,57		2,25		2,83		4,00		4,25		3,13		4,57	
De 1 até 3 anos	3,60		5,07		2,00		2,17		4,80	<b>0,03*</b>	5,00	0,36	2,63	0,39	4,29	<b>0,07*</b>
De 3 a 10 anos	3,80	0,49	5,00	0,42	2,50	0,14	2,00	0,22	5,20		5,25		2,75		4,00	
Mais de 10 anos	3,60		5,00		2,17		2,00		5,00		5,00		2,63		3,86	

3- *Conformidade, autonomia e preocupação com a coletividade* são variáveis

De acordo com os resultados dos modelos ajustados, que estão apresentados nas Tabelas 12 a 15, foi possível obter as seguintes conclusões:

1- *Autonomia, tradição e bem estar* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *sugestões criativas ao sistema*. As duas primeiras apresentam relação positiva com sugestões criativas ao sistema, e *bem estar* apresenta *relação negativa*.

2- *Conformidade, domínio e bem estar* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *proteção ao sistema*, *conformidade* apresenta relação positiva, e *domínio e bem estar* apresentam relação negativa com a *dimensão*.

3- *Conformidade, autonomia e preocupação com a coletividade* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *criação de clima favorável no ambiente externo*. As três apresentam relação positiva com a *criação de clima favorável no ambiente externo*.

4- *Tradição, autonomia e preocupação com a coletividade* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *auto-treinamento*. As duas primeiras apresentam relação positiva com *autotreinamento*, e *preocupação com a coletividade* apresenta relação negativa.

5- *Conformidade, bem estar e tradição* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *Cooperação com os colegas*. *Conformidade e tradição* apresentam relação positiva, e *bem estar* apresenta relação negativa com a dimensão.

O Quadro 7 apresenta os valores ajustados para cada modelo, contendo apenas as variáveis significativas como preditoras. Esse valor determina o quanto da variação na variável dependente (civismo na organização) pode ser explicado pelas variáveis independentes (valores organizacionais).

De acordo com os valores apresentados, observa-se que criação de *clima favorável à organização* é a dimensão de *civismo organizacional* que apresenta maior nível de explicação em relação às dimensões de *valores organizacional*. A variação dos escores de *clima favorável* pode ser explicada 18,50% pelas dimensões de *valores organizacionais* que foram identificadas como significativas: *conformidade, autonomia e preocupação com a coletividade*.

É importante ressaltar que o nível de explicação das dimensões de *civismo organizacional* por parte das dimensões de *valores organizacionais* no presente estudo não é considerado alto, sendo que a maior explicação foi de 18,50%. Isso significa que outras variáveis não avaliadas no presente estudo podem contribuir significativamente para explicar a variação dos escores de *civismo na organização*.

**Tabela 12: Resultados da regressão múltipla entre proteção ao sistema e dimensões de valores organizacionais**

	<i>Proteção ao Sistema</i>	<i>Coefficient e (B)</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>P-valor</i>
<i>Variáveis preditoras</i>	<i>Realização</i>	0,001	0,044	0,985
	<i>Conformidade</i>	0,158	0,045	<b>0,000</b>
	<i>Domínio</i>	-0,061	0,027	<b>0,028</b>
	<i>Bem-estar</i>	-0,085	0,040	<b>0,036</b>
	<i>Tradição</i>	0,034	0,026	0,199
	<i>Prestígio</i>	0,028	0,027	0,293
	<i>Autonomia</i>	-0,034	0,052	0,523
	<i>Cooperação com os colegas</i>	0,027	0,035	0,433

**Tabela 13: Resultados da regressão múltipla entre criação de clima favorável e dimensões de valores organizacionais**

	<i>Criação de Clima Favorável</i>	<i>Coefficient e (B)</i>	<i>Erro Padrao</i>	<i>P-valor</i>
<i>Variáveis preditoras</i>	<i>Realização</i>	0,009	0,058	0,880
	<i>Conformidade</i>	0,115	0,059	<b>0,049</b>
	<i>Domínio</i>	-0,008	0,036	0,823
	<i>Bem-estar</i>	-0,024	0,053	0,652
	<i>Tradição</i>	-0,023	0,034	0,499
	<i>Prestígio</i>	0,046	0,035	0,192
	<i>Autonomia</i>	0,105	0,068	0,126
	<i>Cooperação com os colegas</i>	0,110	0,045	<b>0,016</b>

**Tabela 14: Resultados da regressão múltipla entre autotreinamento e dimensões de valores organizacionais**

	<i>Auto-treinamento</i>	<i>Coefficient e (B)</i>	<i>Erro Padrao</i>	<i>P-valor</i>
<i>Variáveis preditoras</i>	<i>Realização</i>	-0,043	0,084	0,610
	<i>Conformidade</i>	0,114	0,085	0,182
	<i>Domínio</i>	-0,033	0,052	0,522
	<i>Bem-estar</i>	0,030	0,077	0,701
	<i>Tradição</i>	0,109	0,050	<b>0,031</b>
	<i>Prestígio</i>	0,057	0,051	0,261
	<i>Autonomia</i>	0,262	0,100	<b>0,009</b>
	<i>Cooperação com os colegas</i>	-0,157	0,066	<b>0,018</b>

**Tabela 15: Resultados da regressão múltipla entre cooperação com os colegas e dimensões de valores organizacionais**

	<i>Cooperação com os colegas</i>	<i>Coefficient e (B)</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>P-valor</i>
<b>Variáveis preditoras</b>	<i>Realização</i>	0,022	0,048	0,640
	<i>Conformidade</i>	0,161	0,048	<b>0,001</b>
	<i>Domínio</i>	-0,009	0,030	0,768
	<i>Bem-estar</i>	-0,082	0,044	<b>0,061</b>
	<i>Tradição</i>	0,055	0,028	<b>0,055</b>
	<i>Prestígio</i>	-0,022	0,029	0,451
	<i>Autonomia</i>	0,032	0,057	0,567
	<i>Cooperação com os colegas</i>	-0,021	0,038	0,583

**Quadro 8: Coeficientes de determinação ajustado para os modelos de regressão**

<i>Civismo Organizacional</i>	<i>Valores Organizacionais (significativamente preditoras)</i>	<i>R2 ajustado</i>
<i>Sugestões Criativas ao Sistema</i>	Bem estar, Tradição e Autonomia	8,10%
<i>Proteção ao Sistema</i>	Conformidade, Domínio e Bem estar	14,80%
<i>Criação de Clima Favorável à organização no ambiente externo</i>	Conformidade, Autonomia e Preocupação com os colegas.	18,50%
<i>Auto-treinamento</i>	Tradição e Autonomia e preocupação com os colegas	9,10%
<i>Cooperação com os colegas</i>	Conformidade, Bem estar e Tradição.	8,80%

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

O perfil dos profissionais atuantes na organização judiciária mineira apresenta as seguintes características: a maioria é do sexo feminino (71%); a idade média é 37,08 anos, com desvio-padrão de 8,70 anos, e a idade mais frequente é 28 anos; 74,8% possuem como nível de escolaridade o ensino superior completo ou pós-graduação; e a maioria possui de 1 a 3 anos de atuação na organização ou mais de 10 anos: 36,7% e 37,7%, respectivamente.

Neste estudo, ficou determinado que a ordem de importância das dimensões de *civismo na organização*, de acordo com a visão dos profissionais participantes, é:

- 1) *Proteção ao sistema*
- 2) *Cooperação com os colegas*
- 3) *Criação de clima favorável à organização no ambiente externo*
- 4) *Autotreinamento*
- 5) *Sugestões criativas ao sistema*

Já a ordem de importância das dimensões de *valores organizacionais* de acordo com a visão dos funcionários profissionais do presente estudo, é:

- 1) *Conformidade e prestígio*
- 2) *Tradição*
- 3) *Preocupação com a coletividade*
- 4) *Realização*
- 5) *Autonomia*
- 6) *Domínio e Bem estar*



Correlacionando as dimensões de *civismo* e de *valores organizacionais*, ficou constatado que as maiores correlações foram evidenciadas para os seguintes pares:

- *Criação de clima favorável ao ambiente externo e coletividade*
- *Criação de clima favorável ao ambiente externo e conformidade*
- *Criação de clima favorável ao ambiente externo e realização*
- *Criação de clima favorável ao ambiente externo e autonomia*

Quando os profissionais foram comparados em relação às *dimensões de civismo* na organização, de acordo com as informações do perfil, foram obtidas as seguintes conclusões:

- As mulheres consideram a *proteção ao sistema* mais importante do que os homens.
- Em relação a sugestões *Criativas ao sistema e proteção ao sistema*, os profissionais mais jovens (menos de 30 anos de idade) consideram que estas dimensões são menos importantes do que os profissionais mais velhos.
- Em relação a *proteção ao sistema e autotreinamento*, ficou evidenciado que quanto maior a escolaridade maior é a importância dada pelos profissionais a estas dimensões.
- Em relação a sugestões *criativas aos sistema e autotreinamento*, quanto maior o tempo de trabalho maior é a importância dada a estas dimensões. Em relação a *cooperação com os colegas*, os profissionais com tempo de serviço na empresa entre 1 e 3 anos evidenciaram que dão menor importância a essa dimensão do que os demais profissionais.

Quando os profissionais foram comparados em relação às dimensões de *valores organizacionais*, de acordo com as com as informações do perfil, foram obtidas as seguintes conclusões:

- Para *tradição e prestígio*, as mulheres consideram que essas dimensões descrevem bem a organização mais do que os homens. Já em relação a *preocupação com a coletividade*, os homens consideram que esta dimensão descreve melhor a organização do que as mulheres.

- Em relação a *domínio*, os profissionais com idade entre 31 e 40 anos evidenciaram menor visão de que esta dimensão descreve bem a organização do que os demais.

Os profissionais com idade entre 41 e 50 anos são os que evidenciaram maior visão de que esta dimensão descreve bem a organização. Já em relação a *autonomia*, quanto maior a idade maior é a percepção de que esta dimensão descreve bem a organização.

- Em relação a *conformidade*, quanto maior o nível de escolaridade maior é a visão de que esta dimensão descreve bem a organização.

Em relação ao *domínio*, os profissionais com os maiores níveis de escolaridade (superior completo ou pós-graduação) são os que apresentam menor percepção de que esta dimensão descreve bem a organização.

Em relação a *tradição e prestígio*, os profissionais com nível de escolaridade 2.º grau completo ou superior incompleto são os que apresentam menor percepção de que estas dimensões descrevem bem a organização.

- Profissionais com mais de 3 anos de tempo atuação na organização consideram que a *tradição* descreve bem a organização mais do que os profissionais com menor tempo de atuação.

Já em relação a *preocupação com a coletividade*, observa-se que quanto maior o tempo de atuação menos os profissionais consideram que esta dimensão descreve bem a organização que atuam.

Na avaliação se os valores organizacionais são preditores dos comportamentos de civismo no Judiciário mineiro foram obtidos os seguintes resultados:

- *Autonomia, tradição e bem estar* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *sugestões criativas ao sistema*. As duas primeiras apresentam relação positiva com *sugestões criativas ao sistema*, e *bem estar* apresenta relação negativa.
- *Conformidade, domínio e bem estar* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *proteção ao sistema*. *Conformidade* apresenta relação positiva, *domínio* e *bem estar* apresentam uma relação negativa com a dimensão.
- *Conformidade, autonomia e preocupação com a coletividade* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *criação de clima favorável no ambiente externo*. As três apresentam relação positiva com a *criação de clima favorável no ambiente externo*.
- *Tradição, autonomia e preocupação com a coletividade* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *autotreinamento*. As duas primeiras apresentam relação positiva com *autotreinamento*, e *preocupação com a coletividade* apresenta relação negativa.
- *Conformidade, bem estar e tradição* são variáveis significativamente preditoras da dimensão *cooperação com os colegas*, sendo que *conformidade e tradição* apresentam relação positiva, e *bem estar* apresenta relação negativa com a dimensão.

**Tabela 16: Resultados da regressão múltipla entre sugestões criativas ao sistema e dimensões de valores organizacionais**

	<i>Sugestões Criativas ao Sistema</i>	<i>Coefficient e (B)</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>P-valor</i>
--	---------------------------------------	--------------------------	--------------------	----------------

Variáveis preditoras	<i>Realização</i>	0,077	0,061	0,210
	<i>Conformidade</i>	-0,032	0,062	0,603
	<i>Domínio</i>	0,030	0,038	0,435
	<i>Bem estar</i>	-0,095	0,056	<b>0,091</b>
	<i>Tradição</i>	0,101	0,037	<b>0,006</b>
	<i>Prestígio</i>	0,011	0,037	0,768
	<i>Autonomia</i>	0,149	0,073	<b>0,042</b>
	<i>Cooperação com os colegas</i>	-0,028	0,048	0,562

**Tabela 17: Resultados da regressão múltipla entre proteção ao sistema e dimensões de valores organizacionais**

	<i>Proteção ao Sistema</i>	<i>Coefficient e (B)</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>P-valor</i>
Variáveis preditoras	<i>Realização</i>	0,001	0,044	0,985
	<i>Conformidade</i>	0,158	0,045	<b>0,000</b>
	<i>Domínio</i>	-0,061	0,027	<b>0,028</b>
	<i>Bem-estar</i>	-0,085	0,040	<b>0,036</b>
	<i>Tradição</i>	0,034	0,026	0,199
	<i>Prestígio</i>	0,028	0,027	0,293
	<i>Autonomia</i>	-0,034	0,052	0,523
	<i>Cooperação com os colegas</i>	0,027	0,035	0,433

**Tabela 18: Resultados da regressão múltipla entre criação de clima favorável e dimensões de valores organizacionais**

	<i>Criação de Clima Favorável</i>	<i>Coefficient e (B)</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>P-valor</i>
Variáveis preditoras	<i>Realização</i>	0,009	0,058	0,880
	<i>Conformidade</i>	0,115	0,059	<b>0,049</b>
	<i>Domínio</i>	-0,008	0,036	0,823
	<i>Bem-estar</i>	-0,024	0,053	0,652
	<i>Tradição</i>	-0,023	0,034	0,499
	<i>Prestígio</i>	0,046	0,035	0,192
	<i>Autonomia</i>	0,105	0,068	0,126
	<i>Cooperação com os colegas</i>	0,110	0,045	<b>0,016</b>

**Tabela 19: Resultados da regressão múltipla entre autotreinamento e dimensões de valores organizacionais**

	<i>Autotreinamento</i>	<i>Coefficient e (B)</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>P-valor</i>
--	------------------------	--------------------------	--------------------	----------------

<b>Variáveis preditoras</b>	<i>Realização</i>	-0,043	0,084	0,610
	<i>Conformidade</i>	0,114	0,085	0,182
	<i>Domínio</i>	-0,033	0,052	0,522
	<i>Bem-estar</i>	0,030	0,077	0,701
	<i>Tradição</i>	0,109	0,050	<b>0,031</b>
	<i>Prestígio</i>	0,057	0,051	0,261
	<i>Autonomia</i>	0,262	0,100	<b>0,009</b>
	<i>Cooperação com os colegas</i>	-0,157	0,066	<b>0,018</b>

**Tabela 20: Resultados da regressão múltipla entre cooperação com os colegas e dimensões de valores organizacionais**

	<i>Cooperação com os colegas</i>	<i>Coefficient e (B)</i>	<i>Erro Padrão</i>	<i>P-valor</i>
<b>Variáveis preditoras</b>	<i>Realização</i>	0,022	0,048	0,640
	<i>Conformidade</i>	0,161	0,048	<b>0,001</b>
	<i>Domínio</i>	-0,009	0,030	0,768
	<i>Bem-estar</i>	-0,082	0,044	<b>0,061</b>
	<i>Tradição</i>	0,055	0,028	
	<i>Prestígio</i>	-0,022	0,029	
	<i>Autonomia</i>	0,032	0,057	
	<i>Cooperação com os colegas</i>	-0,021	0,038	

## 7 DISCUSSÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

Em termos demográficos, foram entrevistados 8 funcionários, sendo 2 magistrados, 4 técnicos de apoio judicial (3 assistentes sociais e uma psicóloga), 1 funcionário de apoio administrativo e o diretor administrativo da Comarca de Belo Horizonte. Foram 5 mulheres e 3 homens. A faixa etária variou de 27 a 60 anos. O tempo de trabalho no TJMG de 2 a 26 anos.

Quanto à indagação sobre o resultado da pesquisa quantitativa de que os funcionários afirmaram não darem sugestão para administração melhorar a estrutura do Judiciário verifica-se que os magistrados consideram esta questão como um problema da burocracia:

Creio que a burocratização pode imperar um pouco para que as sugestões dos funcionários cheguem à administração superior (Entrevista 1, Magistrado).

O outro magistrado afirma:

Os funcionários compreendem a complexidade do sistema judiciário. Daí a dificuldade de sugerir alternativas (Entrevista 2, Magistrado).

Já os outros funcionários entrevistados asseveram que a imobilidade do sistema e a falta de acesso à administração superior é que dificultam. Reforçam que isso é uma questão de cultura da organização. O diretor administrativo acrescenta:

Existe uma cultura de se fechar em seu espaço de trabalho, se fechar em sua vara. Não há preocupação com o todo (Entrevista 5, Diretor administrativo)

Quanto a autonomia, ou seja, quanto aos fatores que impedem maior autonomia, os funcionários indicaram a forte hierarquia, que, historicamente, é uma das principais características da organização judiciária, o que para o diretor administrativo, está ligado à questão da dificuldade de delegar poder:

A falta de segurança e conhecimento sobre a função e o posto de trabalho leva as pessoas a se fecharem e não delegar poderes (Entrevista 5, Diretor administrativo).

Para um dos magistrados, a autonomia está diretamente relacionada ao cargo:

Neste sistema, as tarefas são bem delimitadas, o que pode tolher as iniciativas do funcionário. E tem também a questão do grande volume de trabalho, os prazos a cumprir, a grande demanda de atendimento diário das partes, dos defensores, etc... (Entrevista 1, Magistrado).

Quanto ao bem-estar dos funcionários, aqueles que ocupam cargos mais altos na hierarquia, como os magistrados, não acreditam que o bem-estar de todos os funcionários não seja prioridade para a administração:

Há todo um corpo de funcionários do RH, como médicos, assistentes sociais, psicólogos, odontólogos, fisioterapeutas para assistir os funcionários (Entrevista 1, Magistrado).

Já os funcionários avaliaram as condições de trabalho, do autoritarismo, e acrescenta a psicóloga:

Os funcionários e os clientes são tratados da mesma forma, sem consideração (Entrevista 7, Psicóloga).

O resultado da pesquisa aponta que a eficácia social da organização é considerada frágil e que o seu funcionamento não é como deveria. Este resultado é questionado pelos magistrados, que dizem não perceber desta forma:

Percebo que os funcionários se orgulham de trabalhar no TJ, assim como eu, que me orgulho do trabalho que faço. E não é um sistema frágil, como foi apontado. A sociedade demonstra isso. É só verificar o crescente número de ações que entram a cada dia nas inúmeras varas dos fóruns (Entrevista 2, Magistrado).

Outro magistrado faz referência à mídia e à rápida modernização da sociedade:

Recebemos influência da mídia, que todos os dias expõem as fragilidades do funcionamento das instituições públicas, e o Judiciário não fica fora. O sistema do Judiciário não vem conseguindo acompanhar a rapidez do mundo moderno (Entrevista 1, Magistrado).

O diretor administrativo, funcionário do TJ há 25 anos, pós-graduado em administração de empresas, não crê na fragilidade do sistema, e sim nos métodos de aplicação da justiça:



Não creio que o sistema seja frágil. Os métodos de aplicação da justiça é que não são corretos. O sistema se fecha para não mostrar suas fragilidades (Entrevista 5, Diretor administrativo).

Afirma uma funcionária que trabalha no TJ há 21 anos:

O sistema não funciona como deveria. Não é eficaz, muito burocrático e não visa a satisfação das partes. Visa mais à produção, ao número de processos (Entrevista 7, Psicóloga).

O funcionário que trabalha há quinze anos como oficial judicial em uma secretaria de técnicos de apoio judicial afirma:

Há muita morosidade nas resoluções dos processos, com movimentações desnecessárias, por uma questão mais de burocracia. Desconhecimento dos tramites necessários. Pode ser resultado da alta burocratização (Entrevista 6, Oficial Judiciário).

Para a funcionária especialista em políticas públicas e que trabalha no TJMG há quinze anos:

A eficácia social não me parece frágil. Dificilmente uma pessoa comum consegue fugir de uma determinação judicial. E, ainda, cresce a cada dia o número de ações. Concordo que o sistema não funciona como deveria. Ou seja, independente da posição social do sujeito, a aplicação da pena deveria ser igual, conforme determina a lei. Neste sentido, concordo que não funciona como deveria e não é eficaz (Entrevista 3, Assistente Social).

A profissional que atua no TJ há 2 anos aponta que o sistema tem muitas falhas:

Não há número de funcionários suficientes para atender de forma satisfatória à atual demanda. Não há equipamentos ou estrutura que atenda a todos (Entrevista 8, Assistente Social).

Os dados quantitativos apontam que um valor pouco explorado pelo sistema judiciário mineiro refere-se a pouca abertura para novos desafios, aperfeiçoamento dos funcionários e preocupação com a qualidade dos serviços, o que, para os magistrados, não representa a verdade, como se verifica a seguir:

Creio que há um equívoco nesse resultado da sua pesquisa. O TJMG vem passando por grandes evoluções. Veja, os Juizados Especiais de Pequenas Causas, o trabalho da conciliação, dentre outros, vêm ampliando em muito a resolução dos conflitos. Como já disse, o sistema judiciário tem muito a evoluir. Precisa modernizar sua máquina burocrática. Acredito que sua pesquisa poderá ajudar, e muito, o sistema a pensar e refletir no que pode evoluir, sugerir implementação de novas atividades para melhorar o sistema (Entrevista 1, Magistrado).

A juíza entrevistada não concorda com o resultado da pesquisa e explica:

O judiciário mineiro tem uma escola de formação permanente a EJEJF (Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes – TJMG). Esta escola oferece cursos de pós-graduação e de formação permanente aos funcionários e magistrados do TJ. Além de cursos, publica revistas especializadas e livros, promove congressos e encontros para todos os segmentos do Judiciário. Assim, não concordo com o resultado dessa pesquisa neste aspecto (Entrevista 2, Magistrado).

Para a especialista em políticas públicas, essa postura organizacional é um dos aspectos mais relevantes da cultura organizacional:

As tarefas são muito delimitadas. A progressão na carreira é quase inexistente. Assim, o funcionário faz a pós-graduação para alcançar melhor nível na progressão da carreira. A organização não libera o funcionário para fazer pós *strictu sensu* e o *lato sensu* tem que se realizar fora do horário de trabalho. A organização não demonstra interesse por funcionários com alto grau de formação, e sim pelo

funcionário que desempenha a tarefa que lhe é determinada a contento (Entrevista 3, Assistente Social).

Para a técnica, mestranda na PUC-SP, a questão é mais complexa do que parece:

Acredito que quanto mais nos qualificamos mais nos tornamos críticos, conscientes, lutadores pelos nossos direitos, seres formados e habilitados não apenas como trabalhadores executivos, mas como trabalhadores pensantes e que são capazes de propor alternativas para uma nova construção do Poder Judiciário. Mas, infelizmente, não é isso que se deseja. pois, uma vez aberta esta possibilidade, algumas mordomias podem ser limitadas. E quem deseja abrir mão disso e sentir-se incomodado e ter que trabalhar de verdade???

(Entrevista 4, Assistente Social).

Para o oficial judiciário, de 60 anos, o problema está na oferta de formação, que não atende ao interesse e à aplicabilidade ao trabalho:

Existem palestras e cursos, sempre. O que acontece é que são poucas as vagas e a aplicabilidade desses conhecimentos é quase nula. Faço os cursos apenas para a promoção vertical (Entrevista 6, Oficial Judiciário).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou identificar os valores organizacionais do Judiciário mineiro e a relação destes com o comportamento de civismo. Para tanto, os instrumentos utilizados foram o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais - IPVO, modelo de Oliveira e Tamayo (2004) fundamentado na teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (2005), a Escala de Civismo nas Organizações de PORTO E TAMAYO, 2003.

Os valores humanos são definidos por este autor como princípios ou crenças sobre comportamentos, ou como estados de existência, que transcendem situações específicas, as quais dirigem a avaliação dos comportamentos pelos tipos motivacionais.

A mediação entre valores e os comportamentos tem a valorização do valor como fonte de motivação. Os valores pessoais, assim como as necessidades indicam valorização que se dá às ações possíveis. Isto é, as ações se tornam mais atraentes, assim como valorizadas subjetivamente, na medida em que promovem o atingir de objetivos valorizados.

Para a avaliação dos comportamentos de civismo no Judiciário mineiro foi utilizada a Escala de civismo nas organizações, desenvolvida e validada por Porto e Tamayo (2003). Os fatores desta escala avaliam a criação de clima favorável ao ambiente externo, as sugestões criativas ao sistema, o auto treinamento para maior responsabilidade organizacional, a cooperação com os colegas de trabalho e a proteção ao sistema.

Este estudo utilizou os métodos quantitativo e qualitativo. O propósito de verificar valores organizacionais e de civismo contemplados pelos 379 serventuários do Poder Judiciário, distribuídos em 25 comarcas do estado de Minas Gerais, justificou a utilização do método quantitativo utilizado para esclarecer os valores organizacionais e de civismo identificados no sistema Judiciário mineiro pelos entrevistados. As entrevistas em profundidade foram realizadas com 8 funcionários

sendo dois magistrados, 4 funcionários técnicos de apoio judicial e 2 funcionários da área administrativa, sendo um deles o diretor administrativo geral.

O perfil dos funcionários do Judiciário mineiro das 25 comarcas podem ser assim caracterizado: apresenta que a maioria (71%) é do sexo feminino; a idade média é de 37,08 anos, sendo que 74,8% possuem nível de escolaridade superior e ou pós-graduação; e 37,7% está há mais de dez anos na organização.

Este estudo demonstrou que os funcionários atribuem às dimensões dos *valores organizacionais* a seguinte ordem de importância: *conformidade, prestígio, tradição, preocupação com a coletividade, realização, autonomia, domínio e bem estar*.

A dimensão conformidade é mencionada em virtualmente todas as análises de valores. Os valores de conformidade enfatizam a auto-restrição na interação cotidiana, geralmente com outros próximos do indivíduo, que se mostra obediente, auto disciplinado, leal e responsável (SCHWARTZ, 2005).

O prestígio representa um tipo motivacional de poder, que compartilha metas e está ligado ao polo da autopromoção. Refere-se à busca de autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho. Também atribui-se à imagem social da organização, ao seu *status* na sociedade, ao fato de ser conhecida e a importância de seus serviços para a sociedade.

O valor da tradição está na busca de preservação dos costumes e práticas da organização. O que define esse valor é o respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem.

Já o valor Preocupação com a Coletividade agrega valores que enfatizam a manutenção de relações sociais equilibradas. Este fator avalia a vontade da organização para promover internamente a justiça e a igualdade, bem como a tolerância, sinceridade e honestidade.

No valor *realização* a meta deste valor organizacional está em valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.

O valor *autonomia* expressa metas políticas e práticas organizacionais destinadas a enriquecer o trabalho de forma que este seja desafiador e variado. Estimula a criatividade, curiosidade e inovação.

O domínio corresponde a meta de motivação pessoal que é o poder. O domínio avalia a predominância na vida organizacional da preocupação com competição no mercado.

O fator *bem estar* organizacional avalia as preocupações da organização em construir um ambiente de trabalho prazeroso, com alta qualidade de vida, bem esta e satisfação do trabalhador.

Quanto à análise dos dados, esta indica que a ordem de importância das dimensões de cidadania organizacional, na visão dos 379 respondentes, concentra-se na proteção ao sistema, cooperação com os colegas, criação de clima favorável à organização no ambiente externo, autotreinamento e sugestões criativas ao sistema.

A análise dos dados qualitativos mostrou que os profissionais entrevistados, exceto os dois magistrados e o diretor administrativo geral, concordam com o resultado apontado no parágrafo acima.

Na correlação das dimensões dos *valores organizacionais e civismo* na organização do Judiciário mineiro ficou constatado que as maiores correlações foram evidenciadas nos pares em que *criação de clima favorável ao ambiente externo* compõe com: *a coletividade, conformidade, realização e autonomia*.

Na comparação entre o perfil dos funcionários e as dimensões de civismo, as mulheres demonstraram considerar *proteção ao sistema* mais importante em relação às considerações dos homens.

Este resultado vem ao encontro da afirmação de Rokeach (1973), segundo o qual os valores sofrem influências de concepções ideológicas e culturais, pois são crenças individuais sobre estados finais de existência, e comportamentos desejáveis, e têm como característica o fato de serem importantes para o indivíduo e para a sociedade.

Observa-se que os profissionais com idade superior aos 30 anos dão menor importância que os mais jovens quanto às sugestões criativas ao sistema. Verificou-se, também, nas entrevistas, que a segurança no cargo, gera uma certa acomodação do funcionário com a situação.

Quanto aos valores *proteção ao sistema e autotreinamento* verificou-se que quanto maior a escolaridade dos funcionários mais importantes estes valores se apresentam.

Recorrendo a Schwartz (2005), observa-se que este resultado mostra que a ativação de valores provoca comportamentos. Ou seja, a relação entre comportamento e valores não pode demonstrar causalidade. Mesmo que o raciocínio seja causal, todos eles são correlacionados.

Outro processo que liga comportamentos e valores é a fonte de motivação. Neste estudo, os respondentes demonstraram que para as mulheres (71%) *tradição* e *prestígio* descrevem bem a organização.

Já quanto à *preocupação com a coletividade*, esta é para os homens a dimensão que melhor descreve a organização do Judiciário mineiro. Observa-se também que quanto maior o tempo de atuação na organização menor é a convicção dos profissionais de que esta dimensão descreve bem a organização do Judiciário mineiro.

É importante observar que as relações entre valores, atitudes e comportamentos são estabelecidas desde as concepções iniciais acerca destes construtos. Para Rokeach (1981), todas as atitudes podem ser concebidas como expressivas de

valores. Já para Schwartz e Bilsky (1987) as concepções sobre valores embasam atitudes e comportamentos para todas as pessoas em todos os tempos.

Os resultados desta pesquisa conduzem à avaliação de que os *valores organizacionais* são preditores dos comportamentos de *civismo* no Judiciário mineiro, no que se refere a *autonomia*, *tradição* e *bem estar*, variáveis significativamente preditoras da dimensão *sugestões criativas ao sistema*. *Autonomia* e *tradição* apresentam uma relação positiva com a dimensão *sugestões criativas ao sistema*. No entanto, a variável *bem-estar* apresenta relação negativa esta dimensão.

*Conformidade*, *domínio* e *bem-estar* são variáveis que se apresentam significativamente preditoras da dimensão *proteção ao sistema*. No entanto, *conformidade* apresenta relação positiva; e *domínio* e *bem-estar*, relação negativa com a dimensão *proteção ao sistema*. *Conformidade*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade* se apresentam como variáveis significativamente preditoras da dimensão *criação de clima favorável no ambiente externo*.

Já *tradição*, *autonomia* e *preocupação com a coletividade* se apresentam como variáveis significativamente preditoras da dimensão *autotreinamento*. *Tradição* e *autonomia* tem relação positiva com autotreinamento, sendo que a *preocupação com a coletividade* apresenta relação negativa.

As variáveis: *conformidade*, *bem estar* e *tradição* se apresentam como preditoras da dimensão *cooperação com os colegas*. *Conformidade* e *tradição* apresentam relação positiva com a dimensão *cooperação com os colegas*. Já a variável *bem estar* tem uma relação negativa com a dimensão *cooperação com os colegas*.

Vale ressaltar que, embora as conclusões não possam ser generalizadas para além da amostra pesquisada - ou seja, são específicos às percepções dos 379 funcionários entrevistados - esses resultados poderão contribuir para o desejo de novos estudos sobre o sistema Judiciário mineiro.



É fundamental a realização de estudos que aprofundem e investiguem com maior número de funcionários suas percepções dos valores da organização, bem como a relação com os comportamentos destes, o que poderá colaborar com o conhecimento do sistema numa perspectiva de modernização da organização.

O estudo dos valores tem sido utilizado para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações, diferenciar grupos e organizações. Observa-se na literatura um crescente interesse por este tema, pela sua importância em prever as atitudes e comportamentos das pessoas. O sistema judiciário tem muito a aproveitar destes construtos para melhorar sua imagem na sociedade, respondendo com mais agilidade a sua clientela.

Segundo Tamayo (1997), no contexto organizacional, os valores são capazes de descrever o que é importante para os empregados individualmente e para a organização como um todo (Kabanoff, Waldersee e Cohen, 1995). Influenciam diferentes tipos de comportamentos no trabalho (Meglino, Ravlin e Adkins, 1989) e apontam situações de mudança organizacional.

Este estudo espera ter oferecido contribuições importantes para elucidar os valores organizacionais do sistema judiciário mineiro, bem como para apresentar a compreensão dos funcionários sobre os mesmos, além de, demonstrar que alguns valores organizacionais predispõem ações de civismo na organização.

Este estudo constitui-se em uma exploração inicial para o desenvolvimento de pesquisas sobre valores organizacionais como preditores dos comportamentos de civismo nas organizações públicas, abrangendo aspectos ainda não abordados na linha de pesquisa sobre comportamento organizacional. Neste sentido, atende aos objetivos propostos e responde à questão anunciada.

Ao estudar os valores organizacionais do TJMG e suas predições aos comportamentos de civismo, pretendia-se desvelar se as consequências desse critério são relevantes para a obtenção de objetivos motivacionais inerentes as prioridades axiológicas do trabalhador. Tomado em conjunto, os resultados deste

estudo permitiram conhecer os valores organizacionais e suas relações com os comportamentos de civismo no sistema judiciário mineiro.

Uma limitação deste estudo pode estar no fato de que a medida dos valores organizacionais e das ações de civismo foi realizada, quase que exclusivamente, a partir da percepção dos funcionários.

Seria interessante considerar também os valores divulgados pela organização e investigar o topo da hierarquia da organização do Judiciário mineiro. Além disso, pesquisas futuras poderão utilizar amostras diferentes para medir os valores organizacionais e estabelecer sua relação com as ações de civismo no sistema judiciário de Minas Gerais.

Quanto às implicações práticas dessas descobertas observa-se que organizações que desejam que seus funcionários apresentem comportamentos de civismo devem estimular e observar as diversas motivações associadas a eles.

Além disso, deve-se estar atento para os valores que são instituídos no sistema da organização, já que os comportamentos estão diretamente relacionados a valores pessoais, bem como organizacionais.

Acredita-se que o sucesso do sistema organizacional do judiciário mineiro somente será possível a partir do momento em que a administração superior modernizar sua ação, conhecer os seus valores e os dos funcionários, bem como respeitar os direitos de cidadania de todos: clientes, funcionários e cidadãos.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70 Lda, 2004.

BERGER e LUCKMAM. **A construção social da sociedade**. Petrópolis, RJ:Vozes, 1985.

BORGES *et alii*. A síndrome de burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 15, n.1, p. 189-200, 2002.

BURREL, G.;MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporatc life**. London: Heinemann, 1979.

BUSS, D.M.(1995). Can a social science be anchored in evolutionary biology? Four problems and a strategic solution. **Revue Européenne des Sciences Sociales**, **24**.

CLIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

CHATMAN. O.Revilley et al, **Clima ético e comportamento de cidadania organizacional**. 1991.

DA PAZ, Maria das Graças Torres. **Justiça no trabalho e poder organizacional**. In DA PAZ, M. G.T. e TAMAYO, A.(Orgs) Escola, saúde e trabalho. Brasília, ed. Unb, 1999, p.271-294.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1987.

DIAS, Devanir Vieira. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro**. Tese de Doutorado CEPEAD, Belo Horizonte, 2005.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Nacional, 1971.

FARIA, José Eduardo. O poder judiciário nos universos jurídico e social. In: **Serviço Social e Sociedade**. N. 67.p.7-51. São Paulo: Cortez, 2001.

GILLIGAN, C. **Uma voz diferente**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1982 .

GIDDENS, Anthony. **A Constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Newbury Park: Sage Publications, 1980.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. Atlas S. A.: São Paulo, 1974-1998.

KERLINGER, F.N. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EDU/EDUSP, 1980.

JARDIM, M.F. **O processo de trabalho institucional e a prática profissional do Serviço Social**. Belo Horizonte. Cadernos EJEJF, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. Análise crítica dos estudos de estratificação socioeconômicos. **Revista de Administração**. V.30.n.1, p.57-74, já/mar.1996

MATHEUS, Carlos. Max Scheler e a gênese axiológica do conhecimento. **Margem**, São Paulo, n. 16, p. 13-27, Dez.2002.

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

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração (USP)**. São Paulo: v. 39, n.2, p. 129-140, 2004.

ORGAN, D. W.; LINGL A. Ryan. Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. **The Journal of Applied Psychology**, 135(3), 339-350, 1995.

PARSONS, T. **The social system**. Nova York: Free Press, 1951.

PEREIRA, Rosane M. Batista. O sistema ético-filosófico dos valores de Max Scheler. **Detalhes**: Porto Alegre: EST, 2000

PORTO, J. B. **Prioridades Axiológicas e Cultura Brasileira como preditores de Civismo nas Organizações**. Tese de Mestrado. Brasília – DF: Instituto de Psicologia – Universidade de Brasília, p. 1-115, 1998.

PORTO, Juliana B. e TAMAYO, Álvaro. **Desenvolvimento e validação da Escala de Civismo nas Organizações**. Estudos de Psicologia. P.393-402. 2003.8(3)

PORTO, Juliana B e TAMAYO, Álvaro **Prioridades axiológicas e regiões brasileiras, preditores de civismo nas organizações. Psicologia: Organizações e trabalho**. Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 31-37. jan - jun., 2002.

PORTO, Juliana B. e TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais e civismo nas organizações. **Revista de administração contemporânea**. V. 9, n. 1, jan./mar. 2005. (Estudo de Caso).

PINCE-GILBSON, e E. SHWARTZ, S.H. (19980. Value priorities and gender. *Social Psychology Quarterly*, 61, p. 49-67.

ROESCH, Silvia M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão dissertação e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

ROKEACH, M. **Crenças, Atitudes e Valores.** Rio de Janeiro: Ed.:Interciência, 1981.

SADEK MT – A organização do Poder Judiciário no Brasil. In: Sadek MT (org) – **Uma introdução ao estudo da Justiça.** São Paulo: Idesp/Sumaré, 1995.

SANTOS, Boaventura de S. **Pela Mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** 2.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SCHELER, Max. In: Aulas ministradas no curso de especialização em serviço social- Programa PREPES- PUCMINAS, Prof. Moacir Latera. Belo Horizonte, 1984. mineo.

SCHWARTZ, S. H. In: Tamayo, Álvaro e Porto, Juliana, B. (orgs) **Valores e comportamento nas organizações.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism – collectivism cultural dimension. **World psychology**, v. 1, n.2, p. 91-22, 1995.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 53(3), 550-562, 1987.

SCOTT, K.; MOORE, K. S.; MICELI, M.P. An exploration of the meaning and consequences of workaholism. **Human Relations**, n.50, p. 287-317, 1997.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e Análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de administração Contemporânea**, v. 7, n.especial, 2005.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. **Journal of Applied Psychology**, 68, 653-63, 1983.

TAMAYO, A; MENDES, A. M; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Revista Estudos de Psicologia.** Natal, RN, v.5, n.2, p. 289-317, 2000.

TAMAYO, A. Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 1994.

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

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

TAMAYO, A. *et alii*. Prioridades Axiológicas e Orientação Política. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**, v.12, n.3, p.188-195, 1996.

TAMAYO, R. M. **Relação entre a síndrome do burnout e os valores organizacionais**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, 1997.

(TAMAYO, A.e PORTO, Juliana Barreiros,Org). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TORRES, A. R. **Valores e psicologia social: modelos de análise**. *Estudos*, v.28, n.4, p. 539-559, 2001.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística. 9 ed. Rio de Janeiro: TLC, 2005**

VERGARA Sylvania Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WALKER, K.(1994) Men, women,and friendship: What the say, what they do. *Gender and Society*, 8, p.246-265.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**.Trd. Daniel Grassi, 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, José Carlos. **O psicólogo nas organizações de trabalho**. Porto Alegre: Artemed, 2002.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO: VALORES ORGANIZACIONAIS E CIVISMO NO PODER JUDICIÁRIO MINEIRO

Nº    v1

Bom dia!, Boa tarde! Meu nome é ..., sou pesquisador do Instituto Valor, empresa que realiza pesquisas em todo o país. Nesta oportunidade, estamos realizando uma pesquisa junto aos funcionários de fóruns localizados na Região Metropolitana de Belo Horizonte a fim de conhecer algumas opiniões, percepções e pontos de vista. Trata-se de uma pesquisa acadêmica, para uma dissertação de mestrado, todas as informações dadas serão tratadas de forma sigilosa, em nenhum momento o seu nome será divulgado. Gostaríamos de contar com sua colaboração, respondendo a uma entrevista que levará aproximadamente 20 minutos. A sua opinião é muito importante. **(Se o entrevistado não quiser responder, não insista - agradeça)**

**FILTRO:** O (a) sr (a) trabalha no fórum \_\_\_\_\_ (citar o nome do fórum que está presente)?

-> Se resposta = **não** => **Agradecer e encerrar**

SEXO (anotar sem perguntar): 1. Masculino 2. Feminino

IDADE: \_\_\_\_\_

QUAL A SUA ESCOLARIDADE? (RU – ESPONTÂNEO)

- |  |   |
|--|---|
| 1. Analfabeto/Primário Incompleto      | 2. Primário completo/1º grau incompleto |
| 3. 1º grau completo/2º grau incompleto | 4. 2º grau completo/superior            |
| 5. Superior completo/Pós-graduação     |   |

**(somente para quem tem curso superior)**

Qual o seu curso de graduação?

5. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NO FÓRUM? (RU – estimulado)

- |                     |                    |                    |
|---------------------|--------------------|--------------------|
| 1. Menos de 1 Ano   | 2. De 1 a 3 anos   | 3. De 3 até 5 anos |
| 4. De 5 até 10 anos | 5. Mais de 10 anos | 9. Ns/Nr           |

AGORA, IREI LER UMA SÉRIE DE FRASES E GOSTARIA QUE O(A) SENHOR(A) ME DISSESSE O QUANTO CADA UMA DELAS SE PARECE COM O COTIDIANO DO FÓRUM. VALE LEMBRAR QUE NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS, O QUE GOSTARÍAMOS É DE OUVIR A SUA OPINIÃO. **(apresentar cartão 1)**

- |                           |                         |                   |
|---------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1. Nada parecida          | 2. Muito pouco parecida | 3. Pouco parecida |
| 4. Moderadamente parecida | 5. Parecida             | 6. Muito parecida |
| 7. Extremamente parecida  | 9. NS/NR                |                   |

01	Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.	
02	Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com os outros é muito importante.	
03	Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais.	
04	Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	
05	Considera muito importante ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.	
06	É marcada pela tradição. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	
07	Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.	
08	Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz.	
09	Oferece oportunidades de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	
10	Considera importante ser bem sucedida. Quer ter lucros no negócio.	
11	Acha importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	
12	Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição.	
13	Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente.	
14	Premia os empregados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	
15	Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	
16	Sustenta que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar o direito dos outros.	
17	Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	
18	Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.	



19	Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar.	
20	Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.	
21	Considera importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.	
22	Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.	
23	Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	
24	Gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.	
25	Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.	
26	Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	
27	Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.	
28	Tem o respeito a hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	
29	Valoriza empregados que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	
30	Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.	
31	Procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	
32	Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	
33	Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	
34	Acredita que cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre os empregados e a organização.	
35	Têm influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos.	
36	Considera que planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.	
37	Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados.	
38	Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	
39	Tem como meta principal a obtenção de lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	
40	Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	
41	Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, os clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	

42	Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.	
43	Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.	
44	Considera a lealdade importante. É leal às pessoas e às organizações próximas dela.	
45	Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja os clientes a provarem produtos e serviços novos.	
46	Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.	
47	Considera que o comportamento do empregado deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.	
48	Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	

PARA FINALIZAR, IREI LER UMA SÉRIE DE FRASES COM AÇÕES E ATITUDES QUE AS PESSOAS PODEM TER. GOSTARIA QUE O(A) SENHOR (A) ME DISESSE A INTENSIDADE COM QUE PRÁTICA CADA UMA DELAS. VALE LEMBRAR QUE NÃO EXISTEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS, O QUE GOSTARÍAMOS É DE OUVIR A SUA OPINIÃO.  
**(apresentar cartão 2)**

1. Nem um pouco  
4. Bastante

2. Um pouco  
5. Extremamente

3. Moderadamente  
9. NS/NR

0 1	Apresenta sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho.	
0 2	Proponho novas idéias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.	
0 3	Procuro defender a minha organização.	
0 4	Sugiro novas rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.	
0 5	Frequento curso de aperfeiçoamento profissional.	
0 6	Utilizo, de forma adequada, os equipamentos da organização.	
0 7	Evito desperdiçar material desta organização.	
0 8	Sugiro formas mais eficientes de realizar as tarefas.	
0 9	Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.	
1 0	Procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.	
1 1	Apresento sugestões sobre novos produtos ou serviços.	

1 2	Costumo elogiar esta organização.	
1 3	Oriento um colega menos experiente no trabalho.	
1 4	Proponho idéias novas sobre meu trabalho nesta organização.	
1 5	Apresento soluções para as dificuldades de trabalho que tenho.	
1 6	Zelo pela limpeza no ambiente de trabalho.	
1 7	Procuro conhecer os meus equipamentos de trabalho.	
1 8	Descrevo as qualidades desta organização.	
1 9	Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho.	
2 0	Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldades no trabalho.	
2 1	Repasso meus conhecimentos para colegas de trabalho.	
2 2	Sugiro novos usos para equipamentos ociosos.	
2 3	Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta organização.	
2 4	Uso com cuidado os equipamentos desta organização.	
2 5	Apresento sugestão à administração para melhorar a estrutura da organização.	
2 6	Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.	
2 7	Dou informações boas sobre esta organização.	
2 8	Informo sobre o papel desta organização na sociedade.	
2 9	Apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor.	
3 0	Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.	
3 1	Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.	
3 2	Apresento novas idéias para aumentar a produtividade.	
3 3	Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação.	
3 4	Apresento sugestões para melhorar o gerenciamento da organização.	
3 5	Apresento sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área.	
3 6	Busco participar de eventos na minha área de atuação.	
3 7	Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais.	
3 8	Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho.	

3 9	Defendo os produtos ou serviços desta organização.	
4 0	Ajudar colegas na resolução de problemas.	
4 1	Zelo pelo patrimônio desta organização.	

**DADOS DO ENTREVISTADO:**

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Escolaridade (superior e pós): \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho no TJMG: \_\_\_\_\_

Cargo/função: \_\_\_\_\_

1 - Na pesquisa quantitativa verificou-se que os funcionários dão sugestões para melhorar o sistema, exceto no que se refere à administração para melhorar a estrutura do judiciário. Na sua percepção porque acontece isso?

2 – Quais são os fatores, que para você, impedem uma maior autonomia no desempenho de suas funções?

3 - Na análise dos dados quantitativos verificou-se que o bem estar do funcionário não é um valor organizacional para o poder judiciário. Qual é sua percepção sobre isso?

4 – Verificou-se na pesquisa quantitativa que a eficácia social da organização é frágil, ou seja, o judiciário não funciona como deveria. Como você analisa esse resultado dessa visão dos 393 funcionários entrevistados?

5 - A busca de aperfeiçoamento constante do funcionário e da organização para melhorar a qualidade dos serviços, a abertura para novos desafios, apareceu na pesquisa como um valor pouco explorado pela organização. Para você, a que se deve esta postura organizacional?