

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

VALORES ORGANIZACIONAIS E CIVISMO
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Odelcina Lemes de Jesus Silva

Belo Horizonte
2010

Odelcina Lemes de Jesus Silva

**VALORES ORGANIZACIONAIS E CIVISMO
EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2010

Silva, Odelcina Lemes de Jesus
S586v Valores organizacionais e civismo em uma instituição de
ensino superior / Odelcina Lemes de Jesus Silva – Belo
Horizonte: FNH, 2010.
109 f.

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

1. Valores organizacionais. 2. Civismo. 3.
Comprometimento organizacional. I. Garcia, Fernando
Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de
Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.3004



**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **O DELCINA LEMES DE JESUS SILVA**

Matrícula: 770181

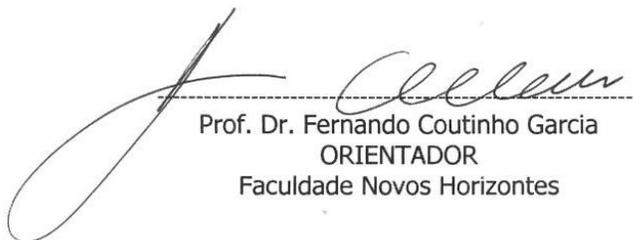
LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

TÍTULO: **VALORES ORGANIZACIONAIS E CIVISMO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR.**

DATA: 16/08/2010

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
Faculdade Novos Horizontes



Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias
UNA

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

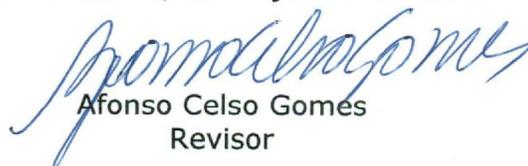
Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Odelcina Lemes de Jesus Silva, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "VALORES ORGANIZACIONAIS E CIVISMO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR", contendo 95 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 5/7/2010 / Término: 10/7/2010

Belo Horizonte, 10 de junho de 2010.



Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha família: Edson e Ivone, pela confiança e dedicação constantes; meus queridos irmãos, Aleksandro e José Carlos, pela exemplar convivência; e aos meus, sobrinhos Pablo e Flávio.

AGRADECIMENTOS

Em especial, ao amigo e orientador, Professor Doutor. Fernando Coutinho Garcia, pela confiança, dedicação e estímulo constantes na busca do meu objetivo, sempre atencioso e compreensivo com as minhas angustias e indagações. Suas aulas proporcionaram-me uma aprendizagem única e constituíram-se em um marco na minha jornada.

Aos demais professores e a toda a equipe da Biblioteca, do Financeiro e da Secretaria do Mestrado da Faculdade Novos Horizontes, pela atenção e presteza no atendimento.

Aos colegas de turma, pela troca de conhecimentos, diversidade cultural e estimada convivência com Noé, Giovanni e Cajaíba. Em especial, à amiga Sabina, pelo apoio incondicional e pela agradável companhia, por termos sempre uma sintonia em concretizar mais este desafio.

Aos colegas de trabalho e estimados amigos da IES pesquisada, por terem permitido meu acesso total, o que propiciou o desenvolvimento desta pesquisa. Estendo este agradecimento ao secretário, Sr. João Pinto, sempre atencioso e solícito.

Ao professor Luciano Scherer pelo serviço prestado na coleta e elaboração dos resultados estatísticos.

Ao professor Afonso Celso Gomes, pela atenção e a cuidadosa revisão gramatical da dissertação.

As amigas Graziela, Gisele, Andrea, Renata, Fabiana, Valquíria por compreenderem minhas ausências neste período.

Ao Nestor pelo apoio e a colaboração de sempre.

Ao querido amigo Onofre e a sua família pela amizade e dedicação a minha família.

À minha prima Kellen e a sua família, pelo carinho, o que me encorajou ainda mais neste último semestre.

*“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas.
Que já têm a forma do nosso corpo.
E esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos
mesmos lugares*

*É o tempo da travessia
E se não ousarmos fazê-la
Teremos ficado para sempre
À margem de nós mesmos”.*

Fernando Teixeira de Andrade

RESUMO

Este estudo aborda os valores organizacionais presentes em uma Instituição Ensino Superior localizada na região do Triângulo Mineiro, considerados em sua relação com os comportamentos de civismo, procurando-se confirmar se tais valores são preditores dos comportamentos de civismo. Para a coleta dos dados, adotaram-se os instrumentos do 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 constituída de 34 empregados. Para tal, foi realizada uma pesquisa quantitativa. Após a análise dos dados, procedeu-se a uma pesquisa qualitativa, utilizando-se entrevistas semi-estruturadas. Explicitar os valores organizacionais na perspectiva dos funcionários tanto na entidade mantenedora quanto na entidade mantida apresentou-se como um grande desafio. Os resultados indicaram que os valores individuais influenciam os comportamentos de civismo e que, apesar de os comportamentos de civismo favorecerem o sistema, suas motivações podem garantir a sobrevivência e o alcance da efetividade organizacional.

Palavras-Chave: Valor. Civismo. Comportamento organizacional. Ensino superior.

ABSTRACT

This report is about the organizational values in a Higher Education Institution in Triângulo Mineiro, considered in their relation to citizenship behaviors, in order to confirm if those values can predict citizenship behaviors. To collect information, it was adopted the instruments of the Organizational Values Profile Inventory, created and validated by Oliveira and Tamayo (2004), and the Citizenship Scale in Organizations, by Porto and Tamayo (2003). The sample used 34 employees in a quantitative research. After analyzing that data, it was made a qualitative research, using not quite structured interviews. Showing organizational values in the employees' points of view, such in the organ that maintain the college as in the college itself, was a great challenge. The results indicate that individual values have influenced citizenship behaviors and also showed that, despite those behaviors could favour the system, what motivate them can assure survival and achievement organizational effectiveness.

Key words: Value. Citizenship. Organizational behavior. Higher education.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIU – Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Uberaba

ECO – Escala de Civismo nas organizações

FCETM – Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro

IES – Instituição Ensino Superior

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPVO – Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais

IVO – Inventário de Valores Organizacionais

LDB – Leis de Diretrizes e Bases Educação Nacional

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Prioridades axiológicas e comportamentos de civismo nas organizações.....42

Quadro 1 – Dimensões bipolares do modelo de Tamayo e Gondim.....35

Quadro 2 – Tipos motivacionais de valores36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do número de instituições – Brasil – 2002 a 2008.....	18
Tabela 2 – Instituições de Educação Superior, públicas e privadas – Brasil – 2002 a 2008.	18
Tabela 3 – Evolução do número de cursos de graduação – Brasil – 2002 a 2008.	19
Tabela 4 – Evolução do número de ingressos por processo seletivo na graduação – Brasil – 2002 a 2008.	19
Tabela 5 – Distribuição da amostra, segundo o sexo	53
Tabela 6 – Distribuição da amostra, segundo a idade.....	53
Tabela 7 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade	53
Tabela 8 – Distribuição da amostra, segundo o curso superior	54
Tabela 9 – Distribuição da amostra, segundo a realização de atividade profissional relacionada à Instituição de Ensino estudada	54
Tabela 10 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho.....	55
Tabela 11 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Realização.....	57
Tabela 12 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Conformidade.....	58
Tabela 13 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Domínio.....	58
Tabela 14 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Bem Estar do empregado.....	59
Tabela 15 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Tradição	59
Tabela 16 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Prestígio	60
Tabela 17 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Autonomia	60
Tabela 18 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Preocupação com a coletividade.....	61
Tabela 19 – Caracterização da amostra total, segundo as dimensões de valores organizacionais	61

Tabela 20 – Avaliação dos escores referentes às dimensões de valores organizacionais na amostra total	62
Tabela 21 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão realização.....	63
Tabela 22 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão conformidade ..	63
Tabela 23 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão domínio	64
Tabela 24 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão bem-estar do empregado	65
Tabela 25 – Caracterização da amostra, total segundo a dimensão tradição	65
Tabela 26 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão prestígio	66
Tabela 27 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão autonomia	66
Tabela 28 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão preocupação com a coletividade	67
Tabela 29 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Sugestões Criativas ao Sistema.....	69
Tabela 30 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Proteção ao Sistema	70
Tabela 31 – A Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Criação de Clima.....	70
Tabela 32 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Autotreinamento	71
Tabela 33 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Cooperação Com os Colegas	71
Tabela 34 –Caracterização da amostra total, segundo as dimensões de civismo.....	72
Tabela 35 – Avaliação dos escores referentes às dimensões de civismo na amostra total	73
Tabela 36 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão sugestões criativas ao sistema.....	73
Tabela 37 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão proteção ao sistema.....	74
Tabela 38 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão criação de clima favorável à organização no ambiente externo.....	75
Tabela 39 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão autotreinamento	75

Tabela 40 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão cooperação com os colegas	76
Tabela 41 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável realização	77
Tabela 42 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável conformidade	78
Tabela 43 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável domínio	79
Tabela 44 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável bem-estar do empregado	80
Tabela 45 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável tradição	81
Tabela 46 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável prestígio	82
Tabela 47 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável autonomia	83
Tabela 48 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável preocupação com a coletividade.....	83
Tabela 49 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo o sexo	85
Tabela 50 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo a função.....	85
Tabela 51 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo a faixa etária	87
Tabela 52 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo a escolaridade	88
Tabela 53 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo o tempo de trabalho na IES	89
Tabela 54 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo, segundo o sexo.....	90
Tabela 55 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo, segundo a função	90
Tabela 56 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo, segundo a faixa etária.....	91
Tabela 57 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo por escolaridade	91
Tabela 58 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo, segundo o tempo de trabalho na IES.....	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização das instituições de ensino superior	17
1.1.1 Ensino superior: a Instituição de Ensino pesquisada	23
1.2 Problema de pesquisa.....	25
1.3 Objetivos	28
1.3.1 Objetivo geral	28
1.3.2 Objetivos específicos.....	28
1.4 Justificativa.....	28
1.5 Estrutura da dissertação.....	30
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	32
2.1 Valores organizacionais	32
2.1.1 Conceitos e valores organizacionais	32
2.2 Civismo nas organizações.....	38
2.2.1 Escala de Civismo nas Organizações	44
3 METODOLOGIA	46
3.1 Tipo e natureza da pesquisa	46
3.2 Sujeitos da pesquisa	47
3.3 Coleta dos dados	48
3.4 Análise dos dados	49
3.4.1 Questionários	49
3.4.2 Entrevistas.....	49
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1 Caracterização dos dados amostrais	51
4.1.1 Gênero	52
4.1.5 Tempo de serviço.....	55
4.2 Análise dos valores organizacionais e de civismo.....	55
4.2.1 Escala de inventário de perfis dos valores organizacionais (IPVO)	55
4.2.3 Análise bivariada	76
4.2.3.1 Correlação	76
4.2.3.2 Testes nãoparamétricos	84
4.2.3.2.1 Escala de valores organizacionais	84
4.2.3.3 Escala de civismo.....	89
4.3 Discussão dos dados qualitativos	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICES	104
Apêndice A – Questionário: Valores Organizacionais e Civismo na IES.....	104
Apêndice B – Entrevista em profundidade	109

1 INTRODUÇÃO

Este estudo situa-se no campo da educação superior. Mais especificamente, destaca a importância dos valores organizacionais e das relações de civismo em uma Instituição do Ensino Superior (IES).

É nesta dimensão que se pretende construir a investigação do processo de flexibilização na educação, abordando, inclusive, a atual reestruturação das políticas no sistema de ensino superior, de modo a analisar as perspectivas interligadas no ambiente organizacional destas instituições.

Motta (2001) fomenta o debate ao caracterizar o conjunto de transformações do mundo do trabalho, reportando ao dilema sobre os valores organizacionais. 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 de forma mais pontual que já se tenha previsto.

Buscou-se identificar e interpretar os valores organizacionais percebidos pelos empregados como sendo efetivamente características da organização. Como afirma Tamayo *et al* (2001), os valores organizacionais são princípios ou crenças compartilhados pelos empregados, os quais orientam o funcionamento e a vida da organização. Expressam as opções feitas pela empresa a partir da preferência por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais e estratégias de gerenciamento. Os valores são a dimensão fundamental da cultura organizacional, tal como é vivenciada pelos seus membros.

Foi utilizado o modelo de Oliveira e Tamayo (2004), denominado Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), baseado nos dez tipos motivacionais de Schwartz e Bilsky (1987), para medir a variável valores organizacionais.

Civismo nas organizações é um termo aplicado para nominar gestos voluntários dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional e que permite formas de manifestação que não prevem retribuição formal pelo sistema organizacional. Siqueira (2002) utiliza esse conceito para sintetizar a busca incessante de condições sociais, políticas e jurídicas idealizadas para o ser humano em uma sociedade.

Neste estudo, foi utilizada também a “Escala de Civismo nas Organizações” (ECO), de Porto e Tamayo (2003), para aprofundar as discussões sobre os comportamentos existentes em uma IES.

Buscando esclarecer pontos que são de fundamental importância para apurar a relação de conflitos e de poder da mantenedora e da mantida, respectivamente, descritas no decorrer desta pesquisa, abordam-se a seguir temas referentes à evolução e à expansão da educação de ensino superior no Brasil.

1.1 Contextualização das instituições de ensino superior

A educação de ensino superior contribuiu para o desenvolvimento humano e tem sofrido, desde a colonização até os dias atuais, grandes transformações no que tange à busca incessante da qualidade e da excelência.

Apesar da crescente demanda do mercado de trabalho por profissionais cada vez mais capacitados e da exigência de que as empresas desenvolvam e organizem melhor sua forma de atuação nesta década, ainda é necessário investir constantemente no acesso à educação superior.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (BRASIL, 2009), houve uma desaceleração no aumento de IEs até o ano de 2007. No ano de 2008, pela primeira vez desde 1997, o número de IEs diminuiu, sobretudo as federais. Tal diminuição pode ser explicada pela integração de instituições, por fusão ou compra, tendência observada no cenário nos últimos anos. Cabe ressaltar que isso não se refletiu na oferta de vagas e no número de ingressos,

matrículas e concluintes, que mantiveram crescimento semelhante aos dos anos anteriores, como se constata nas TAB. 1, TAB. 2, TAB. 3 e TAB. 4:

Tabela 1 – Evolução do número de instituições – Brasil – 2002 a 2008

Ano	Total	%Δ	Pública								Privada	%Δ
			Total	%Δ	Federal	%Δ	Estadual	%Δ	Municipal	%Δ		
2002	1.637	–	195	–	73	–	65	–	57	–	1.442	–
2003	1.859	13,6	207	6,2	83	13,7	65	0,0	59	3,5	1.652	14,6
2004	2.013	8,3	224	8,2	87	4,8	75	15,4	62	5,1	1.789	8,3
2005	2.165	7,6	231	3,1	97	11,5	75	0,0	59	-4,8	1.934	8,1
2006	2.270	4,8	248	7,4	105	8,2	83	10,7	60	1,7	2.022	4,6
2007	2.281	0,5	249	0,4	106	1,0	82	-1,2	61	1,7	2.032	0,5
2008	2.252	-1,3	236	-5,2	93	-12,3	82	0,0	61	0,0	2.016	-0,8

Fonte: BRASIL, 2009, p. 8

Na distribuição de IEs por categoria administrativa (TAB. 1) estão incluídas todas as IEs que oferecem cursos de graduação presencial e a distância.

Tabela 2 – Instituições de Educação Superior, públicas e privadas – Brasil – 2002 a 2008.

Organização Acadêmica		2002		2003		2004		2005		2006		2007		2008	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Universidade	Pública	78	48,1	79	48,5	83	49,1	90	51,1	92	51,7	96	52,5	97	53,0
	Privada	84	51,9	84	51,5	86	50,9	86	48,9	86	48,3	87	47,5	86	47,0
Centro Universitário	Pública	3	3,9	3	3,7	3	2,8	3	2,6	4	3,4	4	3,3	5	4,0
	Privada	74	96,1	78	96,3	104	97,2	111	97,4	115	96,6	116	96,7	119	96,0
Faculdade	Pública	114	8,1	125	7,7	138	8,0	138	7,4	152	7,7	149	7,5	134	6,9
	Privada	1.284	91,9	1.490	92,3	1.599	92,0	1.737	92,6	1.821	92,3	1.829	92,5	1.811	93,1

Fonte: BRASIL, 2009, p. 9

Conforme mostra a TAB. 2, as faculdades e os centros universitários estão vinculados ao setor privado, enquanto as universidades estão distribuídas em proporção aproximada entre o setor público e o privado.

Os dirigentes das instituições, os gestores das políticas educacionais, os pesquisadores e a sociedade em geral devem estar atento às complexas informações sobre o número de curso, de vagas e de ingressos, como também às tendências e dinâmicas desse setor (TAB. 3).

Tabela 3 – Evolução do número de cursos de graduação – Brasil – 2002 a 2008.

Ano	Total	%Δ	Pública								Privada	%Δ
			Total	%Δ	Federal	%Δ	Estadual	%Δ	Municipal	%Δ		
2002	14.399	–	5.252	–	2.316	–	2.556	–	380	–	9.147	–
2003	16.453	14,3	5.662	7,8	2.392	3,3	2.788	9,1	482	26,8	10.791	18,0
2004	18.644	13,3	6.262	10,6	2.450	2,4	3.294	18,1	518	7,5	12.382	14,7
2005	20.407	9,5	6.191	-1,1	2.449	0,0	3.171	-3,7	571	10,2	14.216	14,8
2006	22.101	8,3	6.549	5,8	2.785	13,7	3.188	0,5	576	0,9	15.552	9,4
2007	23.488	6,3	6.596	0,7	3.030	8,8	2.943	-7,7	623	8,2	16.892	8,6
2008	24.719	5,2	6.772	2,7	3.235	6,8	2.897	-1,6	640	2,7	17.947	6,2

Fonte: BRASIL, 2009, p. 10.

Em reforço ao ritmo de crescimento do setor nos últimos anos, as IES privadas obtiveram o apoio governamental nesse sentido. Sua amplitude trouxe repercussões em várias áreas sociais, econômicas e produtivas, como fica demonstrado na TAB. 4.

Tabela 4 – Evolução do número de ingressos por processo seletivo na graduação – Brasil – 2002 a 2008.

Ano	Total	%Δ	Pública								Privada	%Δ
			Total	%Δ	Federal	%Δ	Estadual	%Δ	Municipal	%Δ		
2002	2,81	–	8,90	–	9,93	–	9,95	–	2,00	–	1,60	–
2003	2,45	-13,0	8,42	-5,4	10,45	5,2	9,07	-8,8	1,74	-12,9	1,47	-7,8
2004	2,18	-11,0	7,88	-6,4	10,39	-0,6	8,04	-11,3	1,61	-7,9	1,30	-11,4
2005	2,08	-4,6	7,36	-6,6	9,98	-3,9	7,39	-8,1	1,46	-9,4	1,30	-0,5
2006	1,97	-5,2	7,10	-3,6	8,86	-11,1	7,84	6,0	1,37	-6,1	1,23	-5,1
2007	1,84	-6,7	6,96	-2,0	8,33	-6,1	8,10	3,3	1,30	-4,8	1,16	-5,6
2008	1,85	0,6	7,13	2,5	8,01	-3,8	8,78	8,4	1,29	-0,9	1,17	0,6

Fonte: BRASIL, 2009, p. 15.

Em relação aos princípios que regem a educação nacional, Neiva (2006) evidencia que enunciados no texto institucional devem ser ajustados, em sua aplicação, a situações reais, que envolvem: funcionamento das redes escolares, formação dos especialistas e docentes, condições de matrícula, aproveitamento da aprendizagem, promoção de alunos, recursos financeiros, materiais, técnicos e humanos para o desenvolvimento do ensino, participação do Poder Público e da iniciativa particular no esforço educacional, superior administração dos sistemas de ensino e peculiaridades que caracterizam a ação didática nas diversas regiões do país. São esses ajustamentos essas diretrizes nascidas das bases inscritas na Carta Magna que se constituem na matéria-prima de uma Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Da ação conjunta do texto institucional que rege a educação nacional e do contexto da LDB nascem a política e o planejamento educacional, que têm algumas limitações e características.

A LDB, entendida como lei complementar que regulamenta as diretrizes e bases para a educação nacional, foi promulgada sob a égide da Constituição Federal de 1988, que trouxe um conjunto de dispositivos no capítulo da educação, destacando-se: gratuidade no ensino público em todos os níveis, gestão democrática da escola pública, indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão na educação universitária e autonomia das universidades, entre outros. Foi precedida pela edição de leis, decretos e portarias que a nortearam.

A LDB reserva à educação superior um conjunto de princípios que indicam alterações para este nível de ensino, balizado, de um lado, paradoxalmente, pelos processos ditos de descentralização e flexibilização presentes nessa legislação, e, de outro lado, por novas formas de controle e padronização, a partir de processos avaliativos estandardizados. Cury (2001) chama a atenção para as várias vozes diferentes presentes na legislação, cujos sons não são uníssonos. Ao mesmo tempo, o autor indica os eixos balizadores da LDB: flexibilidade e descentralização de competências, que têm como contraponto a regulamentação dos órgãos normativos articulados à implementação de um sistema nacional de avaliação em contraposição ao Sistema Nacional de Educação.

A LDB 1996, Lei 9.394, de 20.12.1996, considerada a sua finalidade, explícita de maneira bastante razoável os dizeres da Constituição que lhe dá fundamento, sendo uma categoria normativa que a doutrina autorizada denomina de “lei nacional”. Seu principal defeito formal consiste em mesclar em algumas de suas passagens normas gerais, dirigidas a todos os entes federados, com regras voltadas apenas para o sistema federal de ensino, o que tem conduzido a naturais dissensões em sua interpretação (SOUZA; SILVA, 1997).

Para fins deste estudo, será destacado o texto constitucional baseado nos principais artigos da LDB que regem a educação de ensino superior privado (SOUZA; SILVA, 1997):

Artigo 43 - A educação superior tem por finalidade:

- I. Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II. Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira e colaborar na sua formação contínua;
- III. Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV. Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V. Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional, e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI. Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII. Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Artigo 44 – A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:

- I. Cursos sequenciais, por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino;
- II. De graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;
- III. De pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;
- IV. De extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino.

Artigo 45 – A educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas e privadas, com variados graus de abrangência ou especialização.

Artigo 46 – A autorização e o reconhecimento de cursos, bem como o credenciamento de IES, terão prazos limitados, sendo renovados, periodicamente, após processo regular de avaliação.

Artigo 47 – Na educação superior, o ano letivo regular, independente do ano civil, tem, no mínimo, duzentos dias de trabalho acadêmico efetivo, excluído o tempo reservado aos exames finais, quando houver.

Artigo 48 – Os diplomas de cursos superiores reconhecidos, quando registrados, terão validade nacional como prova da formação recebida por seu titular.

Artigo 49 – As IES aceitarão a transferência de alunos regulares, para cursos afins, na hipótese de existência de vagas, e mediante processo seletivo.

Artigo 50 – As IES, quando da ocorrência de vagas, abrirão matrícula nas disciplinas de seus cursos a alunos não regulares que demonstrarem capacidade de cursá-las com proveito, mediante processo seletivo prévio.

Artigo 51 – As IES credenciadas como universidades, ao deliberarem sobre critérios e normas de seleção e admissão de estudantes, levarão em conta os efeitos desses critérios sobre a orientação do ensino médio, articulando-se com os órgãos normativos dos sistemas de ensino.

Artigo 52 – As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:

- I. Produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, do ponto de vista tanto científico e cultural quanto regional e nacional;
- II. Um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
- III. Um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

Esses artigos compõem a educação superior privada. Referem-se aos avanços contidos na LDB que cuidam de algumas das mais importantes normas referentes à estrutura e ao funcionamento deste grau de ensino.

Nos Artigos 43 a 44, trata-se dos fins, que, em verdade, deveriam ser os objetivos do ensino superior e dos cursos e programas a serem por ele ministrados. O Artigo 45 arrola as IEs destinadas a promover o ensino superior, tanto públicas quanto privadas. Em seqüência, os Artigos 46 a 51 contêm matéria organizativa dos cursos que certamente irão constituir-se nas futuras regras estatutárias e regimentais das escolas. A partir do Artigo 52, cuida-se, especificamente, da universidade como agência educacional privilegiada no contexto dos sistemas de ensino.

De outro lado, as alterações provocadas pelas políticas educacionais no Brasil não podem ser compreendidas sem o entendimento das contingências históricas e econômicas que balizam o cenário atual das transformações societárias do mundo atual. Na mesma ordem, implica deslindar elementos macroestruturantes que permitirão a compreensão, nesse quadro, da reforma do Estado brasileiro e suas inflexões na área educacional, destacando, especialmente, a organicidade das políticas para a educação superior no Brasil.

A educação superior no Brasil é emblemática, na medida em que se reestrutura rompendo com o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, por meio de ações deliberadas em prol de um crescente processo expansionista.

Este, balizado por políticas indutoras de diversificação e diferenciação institucional, o qual, no caso brasileiro, tem significado uma expansão pautada, hegemonicamente, pelo aligeiramento da formação e pela privatização desse nível de ensino.

Para a realização desta pesquisa, o recorte tomado como foco de investigação foi a IES - Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro (FCETM), cujo histórico será estudado no próximo item.

1.1.1 Ensino superior: a Instituição de Ensino pesquisada

A IES pesquisada é uma faculdade isolada, denominada Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro (FCETM), entidade mantida pela Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Uberaba (ACIU), com personalidade de direito privado. É órgão de coordenação e administração acadêmica, com seus respectivos cursos de graduação, pós-graduação e programa de pesquisa e extensão, com limite territorial de atuação circunscrito ao município de Uberaba-MG.

Fundada em 16 de dezembro de 1923, a ACIU surgiu em período tumultuado da história, logo após a primeira Guerra Mundial. O conflito prejudicou a economia de todos países. No Brasil, a sobrecarga de impostos foi a única solução criada pelo governo para enfrentar a crise. Aliado a isso, havia a expansão do movimento operário e de sua força sindical. A conjuntura social e econômica da época impulsionou 52 representantes da classe empresarial uberabense a se associarem.

A primeira reunião foi realizada no Jockey Club, firmando o ideal comum e os próximos passos do grupo. Em 1º de janeiro de 1924, a ACIU havia nascido oficialmente, com registro dos estatutos e posse da primeira Diretoria. Com um amplo currículo de conquistas para Uberaba e região, a entidade conta com a credibilidade dos empresários. A participação ativa da ACIU estimulou o crescimento do parque industrial, a ampliação da malha viária e a melhoria do abastecimento de energia, com forte presença no processo de implantação da Cemig na cidade.

Preocupada com a educação, a ACIU fundou, em 1966, a Faculdade de Ciências Econômicas do Triângulo Mineiro (FCETM), que, por muito tempo, foi a única a

oferecer cursos focados em gestão administrativa. Todas as ações mostram o compromisso das diretorias com o desenvolvimento econômico e o progresso da sociedade uberabense em geral.

A FCETM tem por objetivo produzir, sistematizar e difundir conhecimentos voltados para o desenvolvimento de competências técnico-científicas e gerenciais, em perspectiva humanista, com vistas à formação de profissionais nas diversas áreas do saber ligadas às Ciências Sociais Aplicadas e afins. Integrada por uma comunidade de 34 docentes, 483 discentes e de 25 de pessoal técnico-administrativo, a FCETM é uma Instituição de Educação Superior de formação de quadros de profissionais deste nível aptos para a pesquisa e para o cultivo e domínio do saber humano.

Caracteriza-se como missão da FCETM “Formar pessoas com visão empreendedora e social, dotadas de senso crítico, ético e moral, aptas para a busca e gestão do conhecimento, capacitando-as a vencer os desafios de seu tempo”.

Com base no Regimento Interno (FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DO TRIÂNGULO MINEIRO, 2008) a instituição está organizada conforme os seguintes princípios:

- I. unidade de patrimônio e administração e racionalidade de organização;
- II. estrutura orgânica com base na integração de cursos de graduação, extensão, pós-graduação e demais programas educacionais para formar profissionais de nível superior, nas áreas das Ciências Sociais, Tecnológicas e afins;
- III. unidade das funções de Ensino, Extensão e Pesquisa em todos os seus níveis;
- IV. Flexibilidade de métodos e critérios, com vistas às peculiaridades do seu público.

A ACIU, na qualidade de mantenedora da IES, determina que a administração da faculdade seja exercida por meio dos seguintes órgãos:

- Mantenedora – ACIU;
- Conselho Superior;
- Colegiado de Curso;
- Coordenação de Curso e Programa.

Em relação à mantenedora, a IES está diretamente subordinada à Diretoria Executiva da ACIU. Assim explica-se sua responsabilidade social ao oferecer educação superior por meio de estratégias e instrumentos que melhoram a qualidade e a relevância das atividades de ensino a que se propõe.

Nessas quatro décadas, a IES consolidou sua presença na oferta de cursos na área de negócios no Triângulo Mineiro e regiões circunvizinhas. Para cumprir tal plano de trabalho, a organização buscou ampliar suas atividades acadêmicas e profissionais, mesmo nem sempre tendo o apoio necessário da Diretoria Executiva de sua mantenedora. Houve conflitos de interesses entre as duas instituições, até mesmo por se tratar de organizações com visões e segmentos distintos. O comportamento humano do seu quadro funcional foi de suma importância para sua ascensão nessas questões. No decorrer da pesquisa destacaram-se essa percepção, os fatores que abalaram a sua modernização e, conseqüentemente, a frágil evolução institucional na região.

1.2 Problema de pesquisa

A educação superior no Brasil dos últimos anos vive um ciclo de expansão expressivo, que vê como protagonistas tanto as instituições privadas quanto as públicas, cada qual com seus objetivos e propósitos. O conhecimento, reconhecido como um elo propulsor da sociedade tornou-se instrumento de mobilidade social, de transformação organizacional e de revolução cultural.

Com o advento da terceira Revolução Industrial, as formas organizacionais passaram por transformações no sentido crescente da burocratização e da rotinização, tanto de tarefas quanto da vida em geral de seus componentes. Atualmente, em decorrência das exigências advindas de um ambiente instável e mutante, torna-se imprescindível transformar as antigas formas organizacionais em formas mais flexíveis e predispostas à criatividade e à inovação.

Dentre os temas mais significativos, evidenciam-se: o processo de redefinição no âmbito da educação superior, em especial a IES privada; a inserção dessas instituições no mundo virtual das novas tecnologias de informação; a mudança nos perfis dos profissionais; a autonomia, interdisciplinaridade e competitividade; as tensões e exigências; e as aceleradas mudanças e desafios no processo de formação permanente, para responder às demandas desse mercado.

No último trimestre de 2008, o mundo foi marcado pela eclosão de uma grave crise mundial. Países desenvolvidos, grandes e sólidas empresas, bancos e agentes financeiros sofreram com as situações de desemprego, falências e insolvências. O Brasil não ficou imune a essa conjuntura adversa. O setor educacional privado nacional viu a situação ficar muito mais complexa. Os desafios se agigantaram. A ordem foi reduzir mensalidades e custos. Além disso, tornou-se imprescindível manter o diferencial competitivo. No caso da IES pesquisada, foi preciso manter a qualidade, traduzida pela excelência acadêmica, pontuada há mais de 43 anos de pioneirismo no ensino ciências empresariais: Administração, Contábeis e Economia.

Em que pese à mudança de cenário em um quadro de ampliação da concorrência na oferta dos cursos ministrados pela IES, a construção de um projeto de ensino competente, sério e sustentado pela credibilidade conquistada ao longo de décadas, procurou-se garantir o seu funcionamento. No entanto, o elevado número de concorrentes provocou uma redução significativa do número de alunos. Ao mesmo tempo, um processo nacional de “esvaziamento” dos cursos de Economia, resultou em uma situação ainda menos confortável para a Instituição. A política da IES para o ensino está, hoje, pautada na restrita oferta de cursos de graduação e ampliação na extensão e na pós-graduação *latu sensu*.

A partir de janeiro de 2008, a organização passou uma transição em sua estrutura física, devido à venda do imóvel para uma concorrente direta, a Universidade de Uberaba (UNIUBE), a qual oferece vários cursos de graduação à comunidade desde 1947, iniciando-se como Faculdade de Odontologia do Triângulo Mineiro. Ademais, já possuía localização próxima. Com a aquisição, ambas passaram a dividir o mesmo local físico. Isso ocorreu de fato por interesses políticos da gestão da época, já antevendo uma fusão ao longo do tempo, o que não ocorreu. Outros motivos

foram justificados pela IES, até mesmo a necessidade financeira, com o intuito de sanar e quitar dívidas internas e empréstimos bancários para a construção do novo prédio. Assim, as instalações da IES foram totalmente transferidas para o seu novo prédio, em construção desde 2002. Além do desconforto pela falta de planejamento da mudança em si, isso ocasionou transtornos institucionais, tais como: localização, dúvidas quanto a sua identidade organizacional e redução dos discentes e, até mesmo, dos docentes.

Nesta perspectiva teórica, faz-se necessário investigar as políticas educacionais, os comportamentos e as especificidades de cada Instituição, no que toca a sua cultura e a sua identidade organizacional. Nesse percurso, pode-se analisar se os valores organizacionais de uma IES se relacionam com as práticas de comportamentos de civismo organizacional, observados a partir de notações enunciadoras recorrentes em sua organização e, até mesmo, da história da educação superior no Brasil.

Entende-se que o processo da IES pesquisada exigiu uma melhor compreensão das disputas internas, das fontes de tensão dos docentes e da origem da constituição do poder organizacional, por tratar-se de duas Instituições antagônicas, com valores e princípios divergentes, obtendo-se com mais profundidade o estabelecimento de suas normas e políticas.

Escolheu-se como objeto de realização desta pesquisa uma faculdade da região do Triângulo Mineiro, por ser local de trabalho da pesquisadora, e por permitir-lhe perceber o estudo como enriquecimento para suas ações.

Definiu-se como problema da pesquisa:

Os valores organizacionais de uma IES se relacionam com as práticas de civismo organizacional?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo da presente pesquisa é analisar como os valores organizacionais se relacionam com as práticas de civismo na Instituição de Ensino Superior (IES) pesquisada.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos da presente pesquisa são:

- a. Identificar e analisar os valores organizacionais percebidos pelos funcionários e docentes da IES;
- b. Descrever os comportamentos de civismo na Instituição;
- c. Identificar a relação entre os construtos.

1.4 Justificativa

As pressões a que se submetem as IEs no tocante à qualificação de profissionais para o mercado ou para as demandas regionais e as necessidades de capacitação de seu próprio quadro docente são relevantes. Sem pretender aprofundar o debate desta questão fundamental, há um fator preponderante, que é a exigência permanentemente do docente em adquirir, gerar, produzir e difundir o conhecimento imposto pelos órgãos regulamentadores no âmbito educacional, assegurando a atualização e a renovação no aspecto tanto intelectual quanto cultural, contribuindo para a melhoria qualitativa do ensino superior.

Há, portanto, uma urgente necessidade de se repensar os valores individuais, sociais e organizacionais presentes em um ambiente sujeito às influências de grupos de empresários e de interesses vários, cujas prioridades axiológicas estão centradas em qualidade, inovação, diversificação e dominação da sociedade e, em especial, na educação no ensino superior.

Feather (1995) ressalta que os valores expressam atratividade ou aversividade em relação a objetos e a eventos, dando-lhes significado afetivo e exercendo influência nas avaliações de situações e nas escolhas referentes a essas avaliações.

Para Tamayo (2007), os valores são metas motivacionais que o indivíduo fixa para si mesmo. Estes valores possuem raízes motivacionais, que expressam interesses individuais, coletivos ou mistos.

O conhecimento dos valores organizacionais, principalmente por parte do corpo gerencial de uma IES, pode trazer importantes aportes para a definição das estratégias e políticas organizacionais. Isso porque os valores organizacionais são aqueles percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização. Tamayo (1997) afirma que eles expressam e são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Das reflexões de alguns autores, uma organização não é constituída por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações e de atividades por ela executadas. Eles sustentam as atitudes que determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem a motivação para a ação.

Neste estudo, foi utilizado o modelo de Oliveira e Tamayo (2004), denominado Inventário de perfis de valores organizacionais (IPVO), baseado nos dez tipos motivacionais de Schwartz e Bilsky (1987), para medir a variável valores organizacionais.

Da mesma forma, Mendes e Tamayo (2001) salientam que os valores têm o papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos. Os valores organizacionais podem passar mensagens e comportamentos convenientes, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros, fazendo com que a adesão e a reprodução permitam a liberdade dos indivíduos em aceitar ou não determinados conteúdos ou a eficiência do controle dessa liberdade.

Tendo isso em mente, o interesse sobre a relação dos valores individuais, sociais organizacionais e de civismo representa uma oportunidade de investigar os efeitos das condições de trabalho e comportamentos na categoria dos profissionais e docentes de uma IES, bem como conhecer as reações dos indivíduos a ela pertinentes e se sofrem influências pelos comportamentos resultantes dos valores individuais e/ou coletivos.

Vale ressaltar que há um crescente interesse pelo estudo do civismo nas organizações. Isso tem sido observado pela sua importância para a sobrevivência e o alcance da efetividade organizacional. A idéia conceitual de Siqueira (1995) elucida alguns desdobramentos fundamentais para a compreensão dos comportamentos de civismo, reafirmando a noção de que eles se constituem em atos eminentemente sociais dos trabalhadores que beneficiam o sistema empregador, podendo, no futuro, ser retribuído, ou não, pela organização.

A partir dessas contribuições teóricas, existem muitas expectativas por parte dos trabalhadores ao engajarem-se em atividades produtivas, principalmente, pelo atendimento de suas necessidades sociais e materiais. De outro lado, a organização espera que o capital humano esteja motivado e envolvido no alcance das metas e eficiência institucional.

Dessa forma, percebe-se uma relação com múltiplos atores, em que trabalhadores e gestores procuram alinhar-se aos seus objetivos, com o fim de estabelecer uma relação de trocas sociais que contribuam para o crescimento de todos aqueles que compõem a organização. Objetivando avaliar comportamentos discricionários que promovem o funcionamento eficaz da IES pesquisada, foi utilizado o instrumento a Escala de Civismo nas Organizações (ECO) (PORTO; TAMAYO, 2003).

1.5 Estrutura da dissertação

Este trabalho compõe-se de cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam a contextualização das IEs, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa.

No capítulo 2, desenvolve-se o referencial teórico.

No capítulo 3, aborda-se a metodologia.

No capítulo 4, procede-se à apresentação e análise dos resultados.

No capítulo 5, formulam-se as considerações gerais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Valores organizacionais

2.1.1 Conceitos e valores organizacionais

O estudo dos valores organizacionais tem interessado as mais diversas áreas do conhecimento. Desde os primórdios da Filosofia, os valores se constituíram-se como fonte de reflexão. Na Antropologia, são fundamentais para a compreensão da cultura. Na Sociologia, aqueles que fundamentam a sociedade e justificam as suas ações são tema recorrente. Várias teorias foram criadas para estudar a transmissão dos valores. Rokeach (1981) afirma que eles favorecem o aparecimento de comportamentos adaptativos a ambientes variáveis e aumentam a flexibilidade do indivíduo para enfrentar ambientes novos, sem a necessidade de uma resposta comportamental para cada situação.

De outro lado, Katz e Kahn (1976) formulam que os principais componentes de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos indivíduos; as normas e os valores são elementos integradores na organização, já que são compartilhados por todos ou por significativa parte dos seus membros e, além disso, constituem uma estrutura de referência e de identidade coletiva.

Em suma, o que caracteriza os valores são as representações cognitivas de três exigências humanas universais:

- necessidades biológicas do indivíduo;
- necessidades sociais de interação;
- necessidades sócio institucionais de sobrevivência e de bem-estar dos grupos (SCHWARTZ; BILSKY, 1987; SCHWARTZ, 1992).

O indivíduo, para conseguir lidar com a realidade, deve reconhecer estas necessidades e aprender as respostas apropriadas para sua satisfação, o que se dá mediante formas específicas, definidas culturalmente.

Este autor afirma, ainda, que, 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.

De outro lado Hofstede (1994) descreve que os valores nas organizações são como “sentimentos com uma seta apontando para eles e tem um lado positivo e negativo, lidam com as questões: maldade *versus* bondade; sujo *versus* limpo; feio *versus* bonito; artificial *versus* natural, anormal *versus* normal, paradoxal *versus* lógico”. A escolha entre o bem e o mal é colocada como uma condição essencialmente humana. O relacionamento dos valores nas organizações não ocorre harmoniosamente. Muitas metas organizacionais mantêm vários conflitos axiológicos, tais como “liberdade” e “igualdade”. Para ele, os valores, com relação a sua dimensão, possuem intensidade e direção.

Tamayo *et al* (2001) afirma que a palavra “valor” diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Essa abordagem reporta-se aos valores organizacionais, que são componentes importantes na construção da identidade social da organização, pois determinam parcialmente o que ela é e a forma como ela se percebe.

O campo dos valores organizacionais é definido como “princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativo a metas e comportamentos organizacionais desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (TAMAYO, 1997, p. 255). Ou seja, são eles importantes construtos para entender e prever reações afetivas e desempenho individual e/ou coletivo no trabalho.

Ainda com os citados autores, Tamayo e Gondim (1996) acreditam que os valores possuem um aspecto cognitivo e motivacional, já que expressam formas de conhecer a realidade organizacional e servem para julgar e justificar o comportamento membros da organização.

Na mesma linha, Porto e Tamayo (1998) afirmam que os valores organizacionais têm funções importantes. A primeira delas é criar entre os empregados modelos mentais semelhantes relativos ao funcionamento e à missão da organização, evitando princípios diferentes, que certamente teriam repercussões no comportamento e nas atitudes dos empregados, pois os valores são assimilados em suas estruturas cognitivas.

Na ótica de Tamayo *et al* (2001), a dinâmica social dos valores implica representações cognitivas de três necessidades básicas: lidar com a relação indivíduo organização; garantir comportamentos apropriados para a organização; e estabelecer a relação entre a organização e o meio externo.

O estudo dos valores organizacionais de Tamayo e Gondim (1996) aponta que pode estar nas exigências das organizações e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências compreendem desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização.

Todavia, não se pode deixar de reconhecer que durante muito tempo os pesquisadores do comportamento humano, de modo geral, fixaram suas pesquisas em torno da compreensão dos valores organizacionais. Também não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização nem com os que eles gostariam que existissem na empresa. Tal coesão não impede a possibilidade de estes dois tipos de valores coincidirem parcialmente. Mas, com frequência, são diferentes e até conflitivos.

A partir dessas três exigências e com base na abordagem cultural dos valores de Schwartz e Ros (1995), Tamayo e Gondim (1996) propõem três dimensões bipolares para o estudo dos valores organizacionais (QUADRO 1):

- a. autonomia versus conservadorismo;
- b. hierarquia versus estrutura igualitária;
- c. harmonia versus domínio

AUTONOMIA	CONSERVAÇÃO
Promoção e proteção da independência de idéias; Direito do indivíduo de procurar sua direção e promoção; Independência de indivíduo para buscar experiência afetiva positiva.	Manutenção do status quo; Restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições.
HIERARQUIA	ESTRUTURA IGUALITÁRIA
Legitimidade da ordem interna; Subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos.	Transcendência dos interesses individuais e organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.
HARMONIA	DOMÍNIO
Ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo.	Buscar prosperidade por meio da auto-afirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural.

Quadro 1 – Dimensões bipolares do modelo de Tamayo e Gondim
Fonte: TAMAYO; GONDIM, 1996 adaptado pela autora

As prioridades axiológicas da organização, a sua base motivacional predominante e a percepção dos trabalhadores dessas prioridades são reveladas conforme a classificação das dimensões bipolares propostas por Tamayo e Gondim (1996):

- 1^a) **Dimensão da autonomia e da conservação** – A organização que privilegia a autonomia intelectual e a autonomia afetiva é a mesma que enfatiza, respectivamente, a promoção e a proteção da independência de ideias e o direito do indivíduo de procurar sua direção e promoção, além de incentivar a independência do sujeito a buscar experiência afetiva positiva. A organização que privilegia a conservação enfatiza a manutenção do status quo e as restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições;
- 2^a) **Dimensão da hierarquia e da estrutura igualitária** – A organização que prioriza a hierarquia enfatiza a legitimidade da ordem interna e a subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos. Também prioriza o igualitarismo e está enfatizando a transcendência dos interesses individuais e organizacionais em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos;

3ª) **Dimensão da harmonia e do domínio** – A organização que privilegia a harmonia e enfatiza o ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo. Privilegiando o domínio e a ênfase, busca a prosperidade por meio da autoafirmação ativa, para orientar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural.

A partir dessas exigências, uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores foi apresentada por Schwartz (1992), a saber: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo (QUADRO 2).

TIPO	META
Hedonismo	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.
Realização	O sucesso pessoal obtido mediante demonstração de competência.
Poder Social	Controle sobre as pessoas, recursos e prestígio.
Autodeterminação	Independência de pensamento, ação e opção.
Estimulação	Excitação, novidade, mudança e desafio
Conformidade	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
Tradição	Respeito e aceitação envolvendo ideais e costumes da sociedade.
Benevolência	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.
Segurança	Integridade pessoal e estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
Universalismo	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza.

Quadro 2 – Tipos motivacionais de valores
Fonte: OLIVEIRA e TAMAYO, 2004

Com vistas a obter um melhor entendimento do conteúdo dos oito fatores do IPVO (Inventário de Perfis de Valores Organizacionais), será feita a seguir uma breve descrição de cada um dos fatores adjacentes:

- **Fator 1: Realização** – agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, mediante a demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da mesma e a permanência do empregado neste contexto. Exemplo de item: para esta organização, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência;

- **Fator 2: Conformidade** – o conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e 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. Exemplo de item: esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações;
- **Fator 3: Domínio** – congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de status e de controle sobre pessoas e recursos, bem como a busca de uma posição dominante no mercado. Exemplo de item: esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados;
- **Fator 4: Bem-estar** – os itens deste fator 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. Exemplo de item: é muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles;
- **Fator 5: Tradição** – este fator contém itens relativos à preservação e ao respeito aos costumes e às práticas consagradas pela organização, que prefere manter sua forma de funcionamento. Exemplo de item: esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição;
- **Fator 6: Prestígio organizacional** – os itens estão relacionados ao poder. A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade, por causa da qualidade dos seus produtos. Exemplo de item: esta organização influencia outras organizações. Ela exerce certo fascínio sobre seus comandados;
- **Fator 7: Autonomia** – congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios. Exemplo de item: esta organização procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o

aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços;

- **Fator 8: Preocupação com a coletividade** – Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos à comunidade. Exemplo de item: esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.

Estes autores desenvolveram um instrumento de avaliação de valores organizacionais, ao qual denominaram de “Inventário de Valores Organizacionais”. Este inventário traz uma lista de 48 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 6 tanto mais importante é o valor.

Essa avaliação é feita em um nível, a saber: Real – quanto cada item é importante na realidade atual da sua organização.

2.2 Civismo nas organizações

Nas organizações, a trajetória humana rumo à modernidade, atribui ao indivíduo a condição de dependente de organismos socialmente estruturados. Grande parcela da satisfação pessoal obtida nos âmbitos econômico, cultural, político, social e religioso está, direta ou indiretamente, associada à relação da pessoa com alguma unidade social organizada (SIQUEIRA, 2002, p. 19).

No que concerne às diversas contribuições legadas pelos teóricos organizacionais durante o decorrer do século XX, duas delas - a de Barnard (1971) e a de Katz e Kahn (1976) – podem ser consideradas como pontos de base teórica sobre os quais apoiaram-se alguns pesquisadores do comportamento humano nas organizações.

Katz e Kahn (1976) 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 das funções organizacionais e englobaria:

- a) Atividades de cooperação com os demais membros da organização – as atividades das organizações são intrinsecamente cooperativas e inter-relacionadas, como na vida cotidiana;
- b) Ações protetoras ao sistema ou subsistema – ações que visem salvar a vida da organização e o que a ela pertence;
- c) Sugestões criativas para melhoria organizacional – criação de boas ideias para a organização e a apresentação à administração;
- d) 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
- e) Criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo.

Consoante o exposto, os comportamentos de civismo nas organizações são entendidos como atos espontâneos dos trabalhadores que envolvem dedicação ao sistema organizacional. Este 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; irrestrição, permissão de formas particulares de manifestação; isenção de retribuição prevista pelo sistema, comportamento de natureza social; e caráter público das ações, possibilidade de observação por parte do sistema organizacional (SIQUEIRA, 1995). Esse mesmo autor aponta, ainda, que cerca de trinta anos após as exposições de *C. Barnard* e *D. Katz* e, mais tarde, Katz e Kahn (1976) reafirmaram a necessidade vital de as organizações terem de contar com a colaboração espontânea de seus integrantes para sobreviverem com efetividade.

A este respeito, durante décadas, os pesquisadores do comportamento humano no trabalho ignoraram a existência deste conjunto de atos espontâneos de cooperação e fixaram como limites para suas investigações a linha do dever funcional, qual seja, ações previstas, especificadas ou determinadas pela estrutura formal das organizações prescritos pelo papel funcional.

Nesse momento, apontam e discutem que ultrapassar os limites do previsto foi a forma encontrada pelos pesquisadores no final do século XX para conseguir ampliar a compreensão da conduta humana no trabalho, no que concerne a sua contribuição para a efetividade organizacional. Desse modo, Siqueira (1995) escreve que parece existir entre eles a clara noção de que uma estrutura organizacional, por mais eficiente e eficaz que possa ser, não consegue sobreviver.

Segundo Organ e Ling (1995, p. 46), a expressão dos comportamentos de cidadania

[...] denota aqueles comportamentos ou gestos organizacionalmente benéficos que não podem ser forçados com base em obrigações do poder formal nem ser eliciados por garantias de recompensas contratuais. Comportamentos de cidadania organizacional consistem em contribuições informais que os participantes podem eleger para ofertar ou sonegar, independentemente da possibilidade de sanções ou incentivos formais.

Pode-se perceber claramente que o termo 'cidadania', aplicado para nominar gestos voluntários dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, não foi devidamente discutido pelos autores que o empregaram, mesmo sendo uma expressão que até hoje gera controvérsias, devido a suas raízes e ligações com questões complexas de natureza jurídica, política e social.

Siqueira (1995) sugere a expressão 'civismo nas organizações', depois de argumentar sobre a sua maior pertinência. Assim, optou-se por ela neste estudo, pois o seu significado na linguagem comum é mais coerente com a definição dos comportamentos aqui apresentados do que "cidadania organizacional", já que este termo originalmente empregado por Smith, Organ e Near (1983), tem sofrido crítica quanto à sua pertinência aos comportamentos que representa.

Silva (1986), no Dicionário de Ciências Sociais, define cidadania como "o estatuto oriundo do relacionamento existente entre uma pessoa natural e uma sociedade

política, conhecida como o Estado, pelo qual (o estatuto) a pessoa deve a este obediência e a sociedade lhe deve proteção”. Esse estatuto, nascido do relacionamento entre o indivíduo e o Estado, é determinado pela lei do país e reconhecido pelo direito internacional.

Para Ferreira (1975, p. 333), civismo significa “devoção ao interesse público, patriotismo”. Como os comportamentos aqui estudados referem-se a atos extrapapel, em que os trabalhadores executam espontaneamente o sistema organizacional, o termo civismo compreende essas dimensões, facilitando a transposição de um termo da linguagem comum para um da linguagem científica.

Um dos primeiros estudiosos a refletir sobre os atos de cooperação espontânea no trabalho foi C. Barnard. Ele compreendia as organizações como “um sistema de atividades ou forças de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas” (BARNARD, 1971, p. 94) e por civismo nas organizações um comportamento organizacional que favorece a efetividade organizacional. Ou seja, atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional. Este conceito é caracterizado, segundo Siqueira (1995), pela:

- a) espontaneidade, característica básica que diferencia civismo nas organizações dos outros atos delimitados pelo cumprimento do dever contratual;
- b) funcionalidade, garantia da natureza benéfica à organização;
- c) irrestrição, permissão de formas particulares de manifestação;
- d) isenção de retribuição prevista pelo sistema, comportamento de natureza social;
- e) caráter público das ações, possibilidade de observação por parte do sistema organizacional.

O conceito de civismo nas organizações apresenta cinco tipos de comportamento relacionados com este construto. De acordo com Porto e Tamayo (2005), são eles: sugestões criativas ao sistema; proteção ao sistema; criação de clima favorável à organização no ambiente externo; autotreinamento; e cooperação com os colegas (FIG. 1).

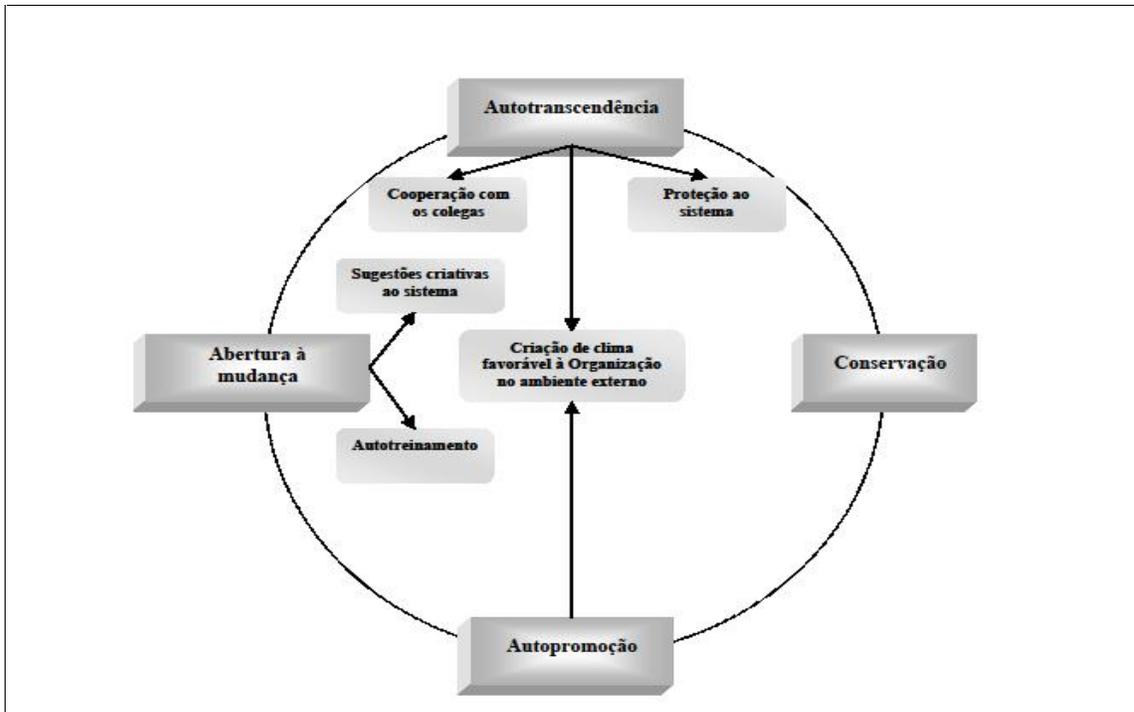


Figura 1 – Prioridades axiológicas e comportamentos de civismo nas organizações.
 Fonte: PORTO; TAMAYO, 2005

O resultado repercute no modelo:

- a) A satisfação se apresenta como melhor preditor de civismo que justiça e comprometimento organizacional;
- b) As variáveis disposicionais apresentam um nível de associação com civismo menor que as variáveis atitudinais;
- c) O moderador mais forte das correlações das variáveis com civismo nas organizações é a auto-avaliação versus heteroavaliação.

Graham (1991) propôs uma classificação diferente, norteadas na Ciência Política e História Social. Com base nessa perspectiva, a cidadania cívica engloba todos os comportamentos positivos dos cidadãos que são proeminentes para a comunidade. Ela posicionou o comportamento de cidadania organizacional como um conceito global, composto de três categorias correlacionadas:

- a) obediência organizacional, refletindo a aceitação de regras e regulamentações racionais governarem a estrutura organizacional, as descrições do trabalho e as políticas de pessoal;

- b) lealdade organizacional, abrangendo a identificação e fidelidade à liderança e a organização como um todo, transcendendo os interesses dos indivíduos, grupos de trabalho e de departamentos;
- c) participação organizacional, abrangendo a atitude de envolver-se nos assuntos da organização orientada pelos padrões ideais de virtude.

Para aprofundar as relações sobre esses comportamentos, Siqueira (1995) construiu um modelo teórico pós-cognitivo para os antecedentes de civismo, 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 calculativo, percepção de suporte organizacional e percepção de reciprocidade organizacional – são antecedentes das atitudes relativas ao trabalho. Dada a concepção de civismo como um padrão comportamental, Smith, Organ e Near (1983) recorreram à Psicologia Social para levantar os antecedentes de atos de civismo no contexto de trabalho.

Tendo em vista o relacionamento entre percepções de justiça e comportamentos de civismo e, também, com base em resultados empíricos de alguns estudos, Moorman (1991) propõe-se a investigar a influência das variáveis nas percepções de justiça distributiva e os procedimentos de justiça nos atos de cidadania. Nesse estudo, o autor incluiu satisfação no trabalho como antecedente.

Siqueira (2002, p. 37) observa que os pesquisadores tendem a considerar como categorias de antecedentes de civismo organizacional os seguintes fatores: dados demográficos dos trabalhadores, suas características psicológicas, suas avaliações de justiça sobre as organizações onde trabalham e seus níveis de satisfação no trabalho.

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

Partindo do pressuposto de que este estudo é novo, iniciado há pouco mais de duas décadas, a pesquisa tratará desta abordagem porque um empregado apresenta, ou não, gestos de civismo revela e como é o sistema de trabalho sob um enfoque social. Destaca-se, ainda, que nos estudos psicológicos relativos aos atos pró-sociais, no âmbito dos postulados sociais, há situações de iniquidade, bem como nas teorias de troca social.

2.2.1 Escala de Civismo nas Organizações

Siqueira (1995) desenvolveu uma escala de comportamento de cidadania organizacional, visando medir comportamentos por meio da autoavaliação. Esse instrumento baseia-se nas cinco categorias definidas por Katz e Kahn (1976) e tem sido utilizado em diversas pesquisas por Tamayo *et al* (2001). Diante da relevância do construto para as organizações e da necessidade de aprimorar a confiabilidade do instrumento, Porto e Tamayo (2003) desenvolveram uma escala de civismo nas organizações baseada no instrumento elaborado pela autora – A Escala de Civismo nas Organizações – instrumento validado por Porto (1998), composto por 41 indicadores comportamentais, a serem avaliados por uma escala de 5 pontos (1= Nunca; 5 = Sempre). Os itens de autopercepção da escala se dividem em 5 fatores:

- **Fator 1** – Sugestões criativas ao sistema: reúne itens que expressam comportamentos dos empregados para aprimorar o funcionamento da organização. Ex.: “Apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho nesta Organização”; “Sugiro novas ideias para aumentar a produtividade”;
- **Fator 2** – Proteção ao sistema: congrega itens sobre ações que visam zelar pelo patrimônio da Organização. Ex.: “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. Ex.:

“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 o comportamento dos funcionários, busca de cursos e eventos que melhorem a sua performance no trabalho. Ex.: “Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação nesta organização”; “Procuro frequentar cursos de reciclagem profissional”;
- **Fator 5** – Cooperação com os colegas agrega itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da organização. Ex.: “Quando um colega está com dificuldades no trabalho, ofereço-me para ajudá-lo”; “Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados”.

Para uma melhor compreensão, Maia *et al.* (2007) descrevem que o interesse dos pesquisadores por essa modalidade de comportamento no trabalho está fundamentado em dois aspectos:

- a) acredita-se que tais ações corroboram para manter um padrão elevado de desempenho profissional nos cargos relacionados à prestação de serviços, nos quais o trabalhador se relaciona com o cliente;
- b) o alcance dos objetivos organizacionais depende, em grande parte, de atitudes espontâneas que, em sua grande maioria, não podem ser previstas pelo sistema. O autor acrescentou que esses comportamentos podem ser prescritos pelo papel funcional, como também podem constituir-se em comportamentos extrapapel, ressaltando que os dois tipos são considerados essenciais para o funcionamento organizacional.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, descrevem-se os aspectos metodológicos que serão utilizados na realização deste estudo, tais como:

- a) tipo e natureza da pesquisa;
- b) sujeitos da pesquisa;
- c) coleta de dados;
- d) análise dos dados a serem levantados.

3.1 Tipo e natureza da pesquisa

Esta pesquisa consistiu em investigar, identificar, analisar e relacionar os valores organizacionais e de civismo presentes na IES pesquisada, na perspectiva do modelo de Oliveira e Tamayo (2004) e Porto e Tamayo (2003).

Vergara (2007) sustenta que a pesquisa é quantitativa quando utiliza procedimentos estatísticos para a interpretação dos dados. De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo representa a intenção do pesquisador em garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências a serem feitas.

No que diz respeito à pesquisa de cunho qualitativo, Richardson (1999, p. 79) explica que “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo, na medida em que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”. O autor argumenta que a abordagem qualitativa, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, principalmente, por ser uma forma adequada para entender em profundidade a natureza de um fenômeno social. Usualmente, a técnica mais utilizada para este fim é a entrevista.

Diante do exposto, pretendeu-se realizar uma pesquisa quantitativa e qualitativa. O propósito de analisar os valores organizacionais e de civismo que contemplam a percepção dos funcionários da IES justifica o método quantitativo. E, já que o método quantitativo não consegue dar conta da complexidade desses fatos sociais, será utilizada a entrevista semiestruturada para elucidar possíveis inconsistências contidas no processamento das Escalas.

Quanto aos meios, o método de pesquisa a ser utilizado é o estudo de caso, que, segundo Yin (2005), busca investigar empiricamente um fenômeno contemporâneo e que apresenta características idiossincráticas. Nesse caso, o fenômeno de interesse envolve a relação dos valores na orientação do comportamento humano nas organizações e de civismo de uma Instituição Ensino Superior tradicional da região do Triângulo Mineiro, tendo por mantenedora a importante Associação Comercial, Industrial e Serviços da região, além de estar passando por processos de reestruturação interna e externa.

Segundo este autor, o estudo é uma estratégia de pesquisa flexível, porque o pesquisador pode utilizar várias técnicas de levantamento de dados, visando ampliar a interpretação das informações colhidas.

3.2 Sujeitos da pesquisa

O objeto desta pesquisa contempla os valores organizacionais e o comportamento de civismo dos funcionários e docentes de uma IES localizada em Uberaba, Minas Gerais, que tem como mantenedora a Associação Comercial, Industrial e de Serviços. Escolheu-se esta instituição por tratar-se da única que possui uma IES na região, apresentar uma cultura similar à de instituições governamentais e por estar sendo cobrada pela sociedade tanto no âmbito educacional como no político e no econômico.

O universo da pesquisa é constituído pelos 59 funcionários e docentes da IES. Os sujeitos da pesquisa foram 34, haja vista que com esse número atinge-se o nível de confiabilidade de 95%.

3.3 Coleta dos dados

Para a coleta dos dados, foram utilizados dois instrumentos. O primeiro considera os 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 funcionários e docentes da IES pesquisada avaliarão os 48 itens com base em uma escala que variava de 0 (Nada parecida) a 5 (parecida). A escala encontra-se dividida em 8 fatores:

- Realização;
- Conformidade;
- domínio;
- bem-estar;
- tradição;
- prestígio;
- autonomia;
- preocupação com a coletividade.

Os fatores do IPVO avaliam os valores como elementos fundamentais para a construção e o desenvolvimento da identidade da organização.

No que se refere ao construto dos comportamentos de civismo, foi utilizado o segundo instrumento, a Escala de civismo nas Organizações (EVO), instrumento validado por Porto e Tamayo (2003), que contém 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:

- sugestões criativas ao sistema;
- proteção ao sistema;
- criação de clima favorável à organização no ambiente externo;
- autotreinamento;
- cooperação com os colegas.

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

3.4 Análise dos dados

3.4.1 Questionários

Para analisar os dados, foram realizadas estatísticas descritivas e regressão linear padrão para cada fator da ECO e do IPVO. A análise de regressão tem por objetivo principal 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 o processamento dos dados o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 13, e do *Microsoft Excel*.

3.4.2 Entrevistas

Os dados das entrevistas foram tratados por meio de análise de conteúdo, com categorias estabelecidas *a priori*, capazes de esclarecer os valores organizacionais e de civismo identificados na IES pesquisada.

Para Bardin (2006), a intenção da análise de conteúdo está na interferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou, eventualmente, de recepção. Tal interferência ocorre com indicadores quantitativos ou não. A análise de conteúdo, portanto, visa ao conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica e histórica, por meio de um mecanismo de dedução baseado nos indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.

Segundo Vergara (2007), 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.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos dados amostrais

Foram aplicados 34 questionários, com base no tamanho da amostra necessária para a realização deste estudo. Deste total, 31 foram realmente utilizados. Os demais foram excluídos em razão da grande quantidade de dados faltantes.

Neste trabalho, a metodologia utilizada foi apenas para identificar dados gerais e características das dimensões de valores organizacionais e de civismo dos entrevistados que atuam em uma Instituição de Ensino Superior mineira.

Inicialmente, realizou-se uma análise exploratória, com o objetivo de caracterizar a amostra dos informantes. Para isso, foram utilizadas distribuições de frequências para as variáveis demográficas e ocupacionais, e construídos gráficos. Medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis) foram elaboradas para os indicadores referente às dimensões de valores organizacionais e de civismo na organização. Também, utilizou-se de medidas descritivas para cada dimensão de valores organizacionais (realização, conformidade, domínio, bem-estar, tradição, prestígio, autonomia e preocupação com a coletividade) e para cada dimensão de civismo na organização (sugestões criativas ao sistema, proteção ao sistema, criação de clima favorável, autotreinamento e cooperação).

Quanto à avaliação da diferença entre os escores referentes aos fatores organizacionais (realização, conformidade, domínio, bem-estar, tradição, prestígio, autonomia e preocupação com a coletividade), foi utilizado o teste não paramétrico de *Friedman*. Este teste, indicado quanto mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas, teve por objetivo verificar se algum dos escores medidos exercia maior impacto nos informantes. Tal teste foi aplicado também aos fatores de civismo na organização (sugestões criativas ao sistema, proteção ao sistema, criação de clima favorável, autotreinamento e cooperação).

Para a avaliação de diferenças entre as características demográfico-ocupacionais e as variáveis de fatores organizacionais e de civismo dos entrevistados pesquisados, foram utilizados testes não-paramétricos, pois a suposição de normalidade para estas variáveis foi violada. Para as variáveis sexo, função, faixa etária e escolaridade, que possuem somente duas categorias, foi adotado o teste não-paramétrico de *Mann-Whitney*, para comparação dos valores centrais entre as categorias. Para a variável tempo de trabalho na instituição, que possui três categorias, foi adotado o teste não-paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k tratamentos ou categorias. No teste de *Kruskal-Wallis*, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das categorias. A hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as categorias ou tratamentos estudados.

Para verificar a magnitude e a direção da associação entre os fatores de valores organizacionais e os fatores de civismo que estão em uma escala ordinal, foi utilizado a correlação de *Spearman*.

Os dados da pesquisa foram tratados por meio do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 13, e do *Microsoft Excel 2003*. Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, são consideradas associações estatisticamente significativas aquelas cujo valor p foi inferior a 0,05.

Esta seção compõe-se de duas etapas: na primeira, os resultados são descritos a partir da distribuição de frequências e medidas descritivas; na segunda, são apresentados e discutidos, mediante a utilização de procedimentos estatísticos bivariado utilizado para associar variáveis dos fatores da pesquisa.

4.1.1 Gênero

Quanto ao gênero dos entrevistados que atuam na IES, verifica-se que, 18 são do sexo feminino (58,1%); e 13 são do sexo masculino (41,9%). A TAB. 5 ilustra essa distribuição:

Tabela 5 – Distribuição da amostra, segundo o sexo

Sexo	Casos	%
Masculino	13	41.9
Feminino	18	58.1
Total	31	100.0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

4.1.2 Faixa etária

Quanto à idade, 50% dos entrevistados situam-se entre 33 e 49 anos, 1º e 3º quartil, respectivamente. A idade média foi de 41,9 anos (D.P = 10,7 anos), como mostram a TAB. 6.

Tabela 6 – Distribuição da amostra, segundo a idade

Variável	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio Padrão.	P25	Mediana	P75
Idade	41.9	10.70	33.00	40.00	49.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

4.1.3 Escolaridade

No que se refere ao grau de escolaridade, 67,7% dos entrevistados possuem curso superior completo ou pós-graduação; 22,6% possuem 2º grau completo ou superior incompleto; e 6,5% possuem primário completo, 3,2% possuem primário incompleto (TAB. 7).

Tabela 7 – Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade

Escolaridade	Casos	%
Analfabeto / Primário Incompleto	1	3.2
Primário completo / 1º grau incompleto	2	6.5
2º grau completo/ superior incompleto	7	22.6
Superior completo / pós graduação	21	67.7
Total	31	100.0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

De acordo com os resultados da TAB. 8, praticamente 30% não fazem nenhum curso superior; 22,6% cursaram ou estão cursando Administração; e 12,9% cursaram ou estão cursando Economia.

Tabela 8 – Distribuição da amostra, segundo o curso superior

Curso	Casos	%
Não responderam	9	29.0
Administração	7	22.6
Economia	4	12.9
Biblioteconomia	2	6.5
Adm Contabeis Economia	1	3.2
Comunicação Social	1	3.2
Direito	1	3.2
Enfermagem	1	3.2
Historia	1	3.2
Letras	1	3.2
Processamento Dados	1	3.2
Psicologia	1	3.2
Publicidade Propaganda	1	3.2
Total	31	100.0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

4.1.4 Tipo de atividade profissional

Os resultados apontaram que 54,8% dos entrevistados trabalham como docentes na Instituição de Ensino Superior Particular; e 45,2% trabalham como funcionários, (TAB. 9).

Tabela 9 – Distribuição da amostra, segundo a realização de atividade profissional relacionada à Instituição de Ensino estudada

Função	Casos	%
Professor	17	54.8
Funcionário	14	45.2
Total	31	100.0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

4.1.5 Tempo de serviço

Em relação ao tempo de trabalho na Instituição de Ensino Superior pesquisada, 64,6% dos entrevistados atuam há mais de 5 anos; 19,4%, entre 1 a 3 anos; e 6,5%, menos de 1 ano (TAB. 10).

Tabela 10 – Distribuição da amostra, segundo o tempo de trabalho

Tempo de atuação na IES	Casos	%
Menos de 1 ano	2	6.5
De 1 a 3 anos	6	19.4
De 3 até 5 anos	3	9.7
De 5 até 10 anos	10	32.3
Mais de 10 anos	10	32.3
Total	31	100.0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, a maior parte dos informantes é do sexo feminino, com idade de 33 a 49 anos, com grau de escolaridade de nível superior completo ou pós-graduação e que estão trabalhando há mais de 5 anos na Instituição.

4.2 Análise dos valores organizacionais e de civismo

A seguir, apresentam-se os resultados da composição dos fatores de valores organizacionais e de civismo de funcionários que atuam em uma Instituição de Ensino Superior mineira.

4.2.1 Escala de inventário de perfis dos valores organizacionais (IPVO)

A primeira escala denominada Escala de Inventário de Perfis dos valores organizacionais (IPVO), é composta por oito fatores:

- a) **realização** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 04, 08, 20, 24 e 36 do

- questionário A. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);
- b) **conformidade** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 11, 17, 27, 28, 34, 41 e 43 do questionário A. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);
- c) **domínio** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 10, 18, 37, 39, 42 e 45 do questionário A. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);
- d) **bem estar do empregado** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens s 05, 09, 14, 22, 32 e 48 do questionário A. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente),
- e) **tradição** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 06, 12, 19, 31 e 47 do questionário A. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);
- f) **prestígio** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 70, 25, 33, 35 do questionário A. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);
- g) **autonomia** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 01, 13, 23, 26, 29, 30, 40 e 46 do questionário A. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);

- h) **preocupação com a coletividade** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 02, 03, 15, 16, 21, 38 e 44 do questionário A.

Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente.

Esta escala é de 5 pontos, em que 1 = Nada parecida; 2 = Muito pouca parecida; 3 = Pouca parecida, 4 = Moderadamente parecida; e 5 = Parecida. Considerou-se como escore médio ou mediana o valor entre 3,0 a 3,99. Assim, uma vez que o grau de semelhança nesta escala gradua-se de “Nada parecida” para “Parecida”, significa que as variáveis que apresentarem escores acima de 3,99 indicam uma situação de semelhança; abaixo de 3,0, uma situação de muito pouca semelhança; e entre 3,0 a 3,99, uma situação intermediária entre pouco parecido e moderadamente parecido.

As tabelas a seguir mostram os resultados das dimensões dos valores organizacionais, a descrição das cargas fatoriais e a variância explicada pelos Fatores do IPVO.

A TAB. 11 mostra a dimensão do valor organizacional Realização:

Tabela 11 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Realização

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
REALIZAÇÃO	04. Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	2,84	1,44	50,72
	08. Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz.	3,97	0,91	22,99
	20. Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.	2,74	1,26	46,10
	24. Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.	2,84	1,61	56,87
	36. Para esta organização, planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.	3,35	1,31	38,90

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 12 apresenta a dimensão do valor organizacional Conformidade:

Tabela 12 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Conformidade

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
CONFORMIDADE	11. Para esta organização é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.	4,42	0,67	15,21
	17. Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de comportar no trabalho.	3,87	1,02	26,46
	27. Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.	4,00	1,00	25,00
	28. Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	4,32	1,38	31,83
	34. Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	3,55	2,03	57,22
	41. Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	3,90	1,51	38,77
	43. Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.	4,35	0,95	21,82

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 13 traz a dimensão do valor organizacional Domínio:

Tabela 13 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Domínio

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
DOMÍNIO	10. Considera importante ser bem sucedida. Quer ser rica. Ter bons retornos financeiros.	3,55	1,41	39,75
	18. Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.	3,39	1,65	48,62
	37. Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados	4,06	1,50	37,01
	39. O prazer para esta organização é obter lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	3,97	1,52	38,21
	42. Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.	3,97	1,85	46,57
	45. Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja clientes a provarem produtos e serviços novos.	3,71	1,92	51,71

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 14 apresenta a dimensão do valor organizacional Bem Estar:

Tabela 14 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Bem Estar do empregado

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
BEM-ESTAR DO EMPREGADO	05. É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.	2,87	1,26	43,82
	09. Oferece oportunidades de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	2,03	1,08	53,12
	14. Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	1,65	0,88	53,33
	22. Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.	1,48	0,72	48,82
	32. Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	2,39	1,75	73,10
	48. Propõe atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	2,52	1,71	67,97

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 15 mostra a dimensão do valor organizacional Tradição:

Tabela 15 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Tradição

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
TRADIÇÃO	06. A tradição é uma marca desta organização. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	4,26	1,48	34,82
	12. Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição.	3,39	1,17	34,66
	19. Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar.	3,19	1,51	47,43
	31. Esta organização procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	3,06	1,57	51,21
	47. O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.	3,84	1,37	35,65

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 16 apresenta a dimensão do valor organizacional Prestígio:

Tabela 16 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Prestígio

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
PRESTÍGIO	07. Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.	4,29	1,57	36,70
	25. Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.	4,06	1,00	24,55
	33. Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	3,81	1,25	32,83
	35. Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos	4,26	1,65	38,81

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 17 traz a dimensão do valor organizacional Autonomia:

Tabela 17 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Autonomia

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
AUTONOMIA	01. Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios se tornam o trabalho do empregado mais interessante.	2,52	1,29	51,18
	13. Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente	2,74	1,26	46,10
	23. Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	2,39	1,23	51,51
	26. Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.	3,10	1,33	42,80
	29. Valoriza empregados que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	2,94	1,73	58,96
	30. Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.	3,10	1,71	55,13
	40. Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	3,10	1,42	45,94
	46. Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.	2,84	1,70	59,71

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 18 mostra a dimensão do valor organizacional Preocupação com a Coletividade:

Tabela 18 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão do valor organizacional Preocupação com a coletividade

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE	02. Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com os outros é muito importante.	3,00	1,48	49,44
	03. Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais	3,39	1,50	44,24
	15. Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	3,61	1,36	37,60
	16. Para esta organização é importante que as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.	3,45	1,41	40,86
	21. Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.	3,58	1,31	36,61
	38. Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	4,13	1,18	28,48
	44. Esta organização considera lealdade importante. É leal às pessoas e organizações próximas dela.	3,81	1,66	43,66

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 19 mostra os resultados das dimensões dos valores organizacionais em relação à amostra total.

Tabela 19 – Caracterização da amostra total, segundo as dimensões de valores organizacionais

Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio Padrão	P25	Mediana	P75
Prestígio	4.10	0.88	3.25	4.00	5.00
Conformidade	4.06	0.95	3.29	4.29	4.57
Domínio	3.78	1.22	3.00	3.67	4.60
Coletividade	3.57	1.04	2.86	3.57	4.43
Tradição	3.55	0.83	3.20	3.40	4.00
Realização	3.15	0.81	2.60	3.20	4.00
Autonomia	2.84	1.11	2.00	2.75	3.75
Bem-estar	2.16	0.88	1.33	2.17	2.83

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às dimensões de valores organizacionais em relação à amostra total, constatou-se uma situação de semelhança com as dimensões *prestígio*, e *conformidade*, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma media maior que 3,99. Também se constatou uma situação de muito pouca semelhança com as dimensões autonomia e bem-estar, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma media menor que 3,00 (TAB. 19).

Observa-se que a IES se encontra frágil e precisa buscar uma melhor compreensão em prever as atitudes dos empregados em relação a *autonomia* e *bem-estar*. Há estudos que mostram que, para avançarem, as organizações necessitam constantemente proporcionar prazer e satisfação profissional ao seu quadro de pessoal.

Entre os entrevistados da amostra total, em uma análise comparativa das dimensões de valores organizacionais, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto às dimensões de valores organizacionais, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000**. As dimensões prestígio e conformidade foram as mais expressivas (TAB. 20).

Tabela 20 – Avaliação dos escores referentes às dimensões de valores organizacionais na amostra total

Inventário de Perfis dos Valores Organizacionais	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Prestígio	4.10	0.000**	
Conformidade	4.06		
Domínio	3.78		Prest. = Conf. > Dom
Coletividade	3.57		=Colet. = Tradi >
Tradição	3.55		Realiz > Auto. >
Realização	3.15		Bem-estar
Autonomia	2.84		
Bem-estar	2.16		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Os valores têm sido utilizados para explicar as mudanças institucionais e o comportamento do indivíduo, além de diferenciá-los. Salienta-se a importância de a IES pesquisada possibilitar um processo de adequação quanto à centralização de poder para subsidiar melhorias na tomada de decisão e ações organizacionais. Além disso, priorizaria a autonomia e, conseqüentemente, a inovação por meio da valorização, a criatividade e a competência do funcionário.

A seguir são apresentados os resultados dos indicadores de cada dimensão em relação aos valores organizacionais da Instituição. Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizaram-se a média e a mediana como medidas de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizaram-se o desvio-padrão e intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}).

As TABs. 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 e 28 mostram os resultados das dimensões realização, conformidade, domínio, bem-estar, tradição, prestígio, autonomia e preocupação com a coletividade, respectivamente.

Tabela 21 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão realização

Realização	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio Padrão	P25	Mediana	P75
Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz.	3.97	0.91	3.00	4.00	5.00
Para esta organização, planejar metas é essencial. Considera a realização das metas uma prova de sua competência.	3.35	1.31	2.00	3.00	5.00
Valoriza a competência. É importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	2.84	1.44	1.00	3.00	4.00
Esta organização gosta de empregados que mostram suas habilidades. Procura desenvolver a competência desses empregados.	2.84	1.61	2.00	3.00	4.00
Acha importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Reconhece os empregados competentes.	2.74	1.26	1.00	3.00	4.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator realização para a amostra total, constatou-se uma situação intermediária entre pouco parecido e moderadamente parecido com a maioria dos indicadores de *realização*, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana igual a 3,00, com exceção do item '*Acha que é importante ser competente. Quer demonstrar o quanto é capaz*' que apresentou uma situação de muita semelhança, mediana igual a 4,00 (TAB. 21).

Tabela 22 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão conformidade

Conformidade	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Para esta organização é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.	4.42	0.67	4.00	5.00	5.00
Acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Os empregados devem cumprir suas obrigações.	4.35	0.95	4.00	5.00	5.00
Tem o respeito à hierarquia como parte de suas tradições. A hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	4.32	1.38	4.00	5.00	5.00
Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.	4.00	1.00	3.00	4.00	5.00
Considera as regras de convivência importantes. Os empregados, clientes e outras organizações deveriam respeitá-las.	3.90	1.51	3.00	4.00	5.00

continua

conclusão					
Conformidade	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de comportar no trabalho.	3.87	1.02	3.00	4.00	5.00
Acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	3.55	2.03	2.00	4.00	5.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *conformidade* para a amostra total, constatou-se uma situação de alta semelhança nos indicadores de conformidade, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana maior ou igual a 4,00 (TAB. 22).

Tabela 23 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão domínio

Domínio	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Acha importante ser competitiva. Quer ganhar novos mercados	4.06	1.50	3.00	4.00	5.00
O prazer para esta organização é obter lucros. Sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	3.97	1.52	3.00	4.00	5.00
Considera a segurança dos negócios muito importante. Está atenta às ameaças do mercado.	3.97	1.85	3.00	4.00	5.00
Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja clientes a provarem produtos e serviços novos.	3.71	1.92	2.00	3.00	5.00
Considera importante ser bem sucedida. Quer ser rica. Ter bons retornos financeiros.	3.55	1.41	3.00	4.00	5.00
Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência.	3.39	1.65	2.00	3.00	4.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *domínio* para a amostra total, constatou-se uma situação de muita semelhança com a maioria dos indicadores de *domínio*, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana maior que 3,99, com exceção dos itens Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja clientes a provarem produtos e serviços novos e Busca o domínio do mercado. Quer eliminar a concorrência, que apresentou uma situação intermediária entre pouco parecido e moderadamente parecido, mediana igual a 3,00 (TAB. 23).

Tabela 24 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão bem-estar do empregado

Bem-estar do Empregado	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.	2.87	1.26	2.00	3.00	4.00
Propões atividades que dão prazer ao empregado. É importante o empregado sentir-se satisfeito consigo mesmo.	2.52	1.71	1.00	2.00	3.00
Preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	2.39	1.75	1.00	2.00	3.00
Oferece oportunidades de diversão aos empregados. Acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	2.03	1.08	1.00	2.00	3.00
Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	1.65	0.88	1.00	1.00	2.00
Julga importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.	1.48	0.72	1.00	1.00	2.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *bem-estar* do empregado para a amostra total, constatou-se uma situação de muito pouca semelhança nos indicadores de *bem-estar*, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma média menor que 3,00 (TAB. 24).

Tabela 25 – Caracterização da amostra, total segundo a dimensão tradição

Tradição	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
A tradição é uma marca desta organização. Tem práticas que dão continuidade aos seus costumes	4.26	1.48	4.00	5.00	5.00
O comportamento do empregado, nesta organização, deve mostrar respeito aos costumes. A tradição deve ser preservada.	3.84	1.37	3.00	4.00	4.00
Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição	3.39	1.17	3.00	4.00	4.00
Evita mudanças. Prefere manter sua forma de trabalhar	3.19	1.51	2.00	3.00	4.00
Esta organização procura manter práticas consagradas. Acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	3.06	1.57	2.00	3.00	4.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *tradição* para a amostra total,

constatou-se uma situação de muita semelhança com três dos indicadores de *tradição*, uma vez que estes três escores obtidos apresentaram uma mediana maior ou igual a 4,00. Os outros dois indicadores apresentaram uma situação intermediária entre pouco parecido e moderadamente parecido, mediana igual a 3,00 (TAB. 25).

Tabela 26 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão prestígio

Prestígio	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Influencia outras organizações. Tem muito prestígio.	4.29	1.57	3.00	4.00	5.00
Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos	4.26	1.65	3.00	4.00	5.00
Tem prestígio na sociedade. Acha importante ser admirada por todos.	4.06	1.00	3.00	4.00	5.00
Tem prestígio. Oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	3.81	1.25	3.00	4.00	5.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *prestígio* para a amostra total, constatou-se uma situação de alta semelhança nos indicadores de *prestígio*, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana igual a 4,00 (TAB 26).

Tabela 27 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão autonomia

Autonomia	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Acha importante ser criativa. Gosta de ser original.	3.10	1.71	2.00	3.00	4.00
Deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	3.10	1.42	2.00	3.00	4.00
Procura se aperfeiçoar constantemente. O aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços.	3.10	1.33	2.00	3.00	4.00
Valoriza empregados que buscam a realização no trabalho. Reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	2.94	1.73	2.00	3.00	4.00
Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.	2.84	1.70	1.00	3.00	4.00
Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente	2.74	1.26	2.00	3.00	4.00
Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios se tornam o trabalho do empregado mais interessante.	2.52	1.29	2.00	2.00	4.00
Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	2.39	1.23	1.00	2.00	3.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *autonomia* para a amostra total, constatou-se uma situação intermediária entre pouco parecido e moderadamente parecido com a maioria dos indicadores de *autonomia*, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana igual a 3,00, com exceção dos itens *Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios se tornam o trabalho do empregado mais interessante e Valoriza empregados curiosos. Gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho*, que apresentaram uma situação de muito pouca parecida, mediana igual a 2,00 (TAB. 27).

Tabela 28 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão preocupação com a coletividade

Preocupação com a Coletividade	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta organização.	4.13	1.18	3.00	5.00	5.00
Esta organização considera lealdade importante. É leal às pessoas e organizações próximas dela.	3.81	1.66	3.00	4.00	5.00
Acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.	3.61	1.36	3.00	4.00	5.00
Esta organização acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Cumpre seus compromissos com eles.	3.58	1.31	2.00	4.00	5.00
Para esta organização é importante que as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.	3.45	1.41	2.00	4.00	5.00
Defende que todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. As pessoas merecem oportunidades iguais	3.39	1.50	2.00	4.00	5.00
Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com os outros é muito importante.	3.00	1.48	2.00	3.00	5.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *preocupação com a coletividade* para a amostra total, constatou-se uma situação de muita semelhança com a maioria dos indicadores de *preocupação com a coletividade*, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana maior ou igual a 4,00, com exceção do item *Encoraja a sinceridade entre as pessoas. Ser verdadeiro com os outros é muito importante*, que apresentou uma situação intermediária entre pouco parecido e moderadamente parecido, mediana igual a 3,00 (TAB. 28).

4.2.2 Escala de Civismo

A segunda escala denominada *Escala de Civismo na Organização (ECO)*, é composta por cinco fatores:

- a) **sugestões criativas ao sistema** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 1, 2, 4, 8, 11, 14, 15, 22, 25, 29, 32, 34, 35 do questionário B. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);
- b) **proteção ao sistema** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 6, 7, 16, 17, 19, 24, 41 do questionário B. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);
- c) **criação de clima favorável à organização no ambiente externo** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 3, 12, 18, 23, 27, 28, 31, 39 do questionário B. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);
- d) **autotreinamento** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 5, 10, 33, 36 do questionário B. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente);
- e) **cooperação com os colegas** (calculou-se para cada respondente, individualmente, uma média resultante da combinação dos itens 9, 13, 20, 21, 26, 30, 37, 38, 40 do questionário B. Em seguida, calculou-se as medidas descritivas (média, mediana, D.P e etc) que os respondentes deram para as médias encontradas anteriormente).

Esta escala é de 5 pontos, em que 1 = Nem um pouco; 2 = Um pouco; 3 = Moderadamente; 4 = Bastante; e 5 = Extremamente. Considerou-se como escore médio ou mediana o valor entre 3,0 a 3,99. Assim, uma vez que o grau de semelhança nesta escala gradua-se de “Nem pouco” para “Extremamente”, significa que as variáveis que apresentarem escores acima de 4,00 indicam uma situação de alta intensidade; abaixo de 3,0, uma situação de baixa intensidade; e entre 3,0 a 3,99, uma situação de intensidade moderada.

As tabelas a seguir mostram os resultados das dimensões civismo, a descrição das cargas fatoriais e a variância explicada pelos fatores da ECO.

A TAB. 29 apresenta a dimensão de civismo Sugestões Criativas ao Sistema:

Tabela 29 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Sugestões Criativas ao Sistema

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
SUGESTÕES CRIATIVAS AO SISTEMA	01. Apresenta sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho.	3,58	0,99	27,72
	02. Proponho novas idéias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.	3,19	1,25	39,13
	04. Sugiro novas rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.	3,58	1,09	30,40
	08. Sugiro formas mais eficientes de realizar as tarefas.	4,19	0,87	20,81
	11. Apresento sugestões sobre novos produtos ou serviços.	3,19	1,25	39,13
	14. Proponho idéias novas sobre meu trabalho nesta organização.	3,68	1,45	39,34
	15. Apresento soluções para as dificuldades de trabalho que tenho.	4,00	1,26	31,62
	22. Sugiro novos usos para equipamentos ociosos.	2,94	1,21	41,20
	25. Apresento sugestão à administração para melhorar a estrutura da organização.	3,13	1,12	35,72
	29. Apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor.	3,58	1,06	29,53
	32. Apresento novas idéias para aumentar a produtividade.	3,19	1,25	39,13
	34. Apresento sugestões para melhorar o gerenciamento da organização.	2,84	1,24	43,71
	35. Apresento sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área.	2,94	1,21	41,20

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 30 mostra a dimensão de civismo Proteção ao Sistema:

Tabela 30 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Proteção ao Sistema

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
PROTEÇÃO AO SISTEMA	06. Utilizo, de forma adequada, os equipamentos da organização.	4,13	1,02	24,81
	07. Evito desperdiçar material desta organização.	4,65	0,84	18,05
	16. Zelo pela limpeza no ambiente de trabalho.	4,23	0,92	21,78
	17. Procuro conhecer os meus equipamentos de trabalho.	4,29	0,78	18,25
	19. Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho.	4,65	0,55	11,85
	24. Uso com cuidado os equipamentos desta organização.	4,68	0,54	11,56
	41. Zelo pelo patrimônio desta organização.	4,58	0,50	10,95

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 31 apresenta a dimensão de civismo Criação de Clima.

Tabela 31 – A Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Criação de Clima

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
CRIAÇÃO DE CLIMA	03. Procuro defender a minha organização.	4,03	0,91	22,62
	12. Costumo elogiar esta organização.	3,65	1,11	30,51
	18. Descrevo as qualidades desta organização.	3,81	1,08	28,31
	23. Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta organização.	4,35	0,80	18,32
	27. Dou informações boas sobre esta organização.	4,29	0,74	17,23
	28. Informo sobre o papel desta organização na sociedade.	4,16	1,29	31,08
	31. Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.	3,42	1,20	35,24
	39. Defendo os produtos ou serviços desta organização.	3,97	1,05	26,42

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 32 traz a dimensão de civismo Autotreinamento:

Tabela 32 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Autotreinamento

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
AUTOTREINAMENTO	05. Freqüente curso de aperfeiçoamento profissional.	2,81	1,49	53,19
	10. Procuo freqüentar cursos de reciclagem profissional.	3,06	1,67	54,56
	33. Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação.	3,10	1,35	43,61
	36. Busco participar de eventos na minha área de atuação.	3,42	1,15	33,58

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 33 mostra a dimensão de civismo Cooperação Com os Colegas:

Tabela 33 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão de civismo Cooperação Com os Colegas

Fator	Descrição do item	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de variação
COOPERAÇÃO COM OS COLEGAS	09. Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.	3,84	1,16	30,15
	13. Oriento um colega menos experiente no trabalho.	4,35	0,66	15,17
	20. Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldades no trabalho.	4,32	0,75	17,30
	21. Repasso meus conhecimentos para colegas de trabalho.	4,39	0,72	16,31
	26. Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.	3,58	1,09	30,40
	30. Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.	4,19	1,40	33,40
	37. Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais.	3,81	1,01	26,64
	38. Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho.	4,35	0,71	16,29
	40. Ajudo colegas na resolução de problemas.	4,19	0,70	16,77

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A TAB. 34 mostra os resultados das dimensões civismo em relação à amostra total:

Tabela 34 –Caracterização da amostra total, segundo as dimensões de civismo

Civismo	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-padrão	P25	Mediana	P75
Proteção ao sistema	4.46	0.56	4.00	4.57	5.00
Cooperação	4.11	0.64	3.56	4.22	4.56
Organização	3.96	0.82	3.38	3.88	4.75
Sugestões Criativas	3.39	0.82	2.85	3.31	3.77
Autotreinamento	3.10	1.18	2.00	3.25	3.75

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às dimensões de civismo em relação à amostra total, constatou-se uma situação de alta intensidade com as dimensões *proteção ao sistema* e *cooperação* por parte dos informantes, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média maior que 3,99. Também se constatou uma situação de moderada intensidade com as demais dimensões, uma vez que os escores obtidos apresentaram uma média entre 3,00 a 3,99 (TAB. 34).

Entre os entrevistados da amostra total, em uma análise comparativa das dimensões de civismo, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto às dimensões de civismo, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000**. A dimensão *proteção ao sistema* foi a mais expressiva (TAB. 35).

A IES poderá ganhar como um todo se forem levadas em consideração a socialização dos conhecimentos e a formação de equipes mais homogêneas. Os comportamentos de civismo possuem motivações diferentes e são influenciados pela cultura, pelas limitações ao trabalho, pelo comportamento individual e da coletividade, e pelas percepções dos próprios indivíduos. As implicações a seguir devem ser observadas e estimuladas pelo comprometimento organizacional associados a eles.

Tabela 35 – Avaliação dos escores referentes às dimensões de civismo na amostra total

Civismo	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Proteção ao sistema	4.46	0.000**	Protec. > Cooper. = Org. > Sugest. =Autotrein.
Cooperação	4.11		
Organização	3.96		
Sugestões criativas	3.39		
Autotreinamento	3.10		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

A seguir, são apresentados os resultados dos indicadores de cada dimensão em relação ao civismo da instituição. Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizaram-se a média e a mediana como medida de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizaram-se o desvio-padrão e intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}).

As TABs 36, 37, 38, 39 e 40 mostram os resultados das dimensões *sugestões criativas ao sistema*, *proteção ao sistema*, *criação de clima favorável à organização no ambiente externo*, *autotreinamento* e *cooperação com os colegas*, respectivamente.

Tabela 36 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão sugestões criativas ao sistema

Sugestões criativas ao sistema	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Sugiro formas mais eficientes de realizar as tarefas.	4.19	0.87	4.00	4.00	5.00
Apresento soluções para as dificuldades de trabalho que tenho.	4.00	1.26	3.00	4.00	5.00
Proponho idéias novas sobre meu trabalho nesta organização.	3.68	1.45	3.00	4.00	4.00
Apresenta sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho.	3.58	0.99	3.00	3.00	4.00

continua

Conclusão					
Sugestões criativas ao sistema	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Sugiro novas rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.	3.58	1.09	3.00	4.00	4.00
Apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor.	3.58	1.06	3.00	3.00	5.00
Proponho novas idéias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.	3.19	1.25	2.00	3.00	4.00
Apresento sugestões sobre novos produtos ou serviços.	3.19	1.25	2.00	3.00	4.00
Apresento novas idéias para aumentar a produtividade.	3.19	1.25	2.00	3.00	4.00
Apresento sugestão à administração para melhorar a estrutura da organização.	3.13	1.12	2.00	3.00	4.00
Sugiro novos usos para equipamentos ociosos.	2.94	1.21	2.00	3.00	4.00
Apresento sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área.	2.94	1.21	2.00	3.00	4.00
Apresento sugestões para melhorar o gerenciamento da organização.	2.84	1.24	2.00	3.00	4.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em âmbito geral, as variáveis relacionadas ao fator *sugestões criativas ao sistema* apresentaram uma situação de intensidade moderada, uma vez que a maioria dos indicadores obteve mediana igual a 3,00. Entretanto, quatro indicadores deste fator apresentaram uma situação alta intensidade, mediana igual a 4,00 (TAB. 36).

Tabela 37 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão proteção ao sistema

Proteção ao sistema	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Uso com cuidado os equipamentos desta organização.	4.68	0.54	4.00	5.00	5.00
Evito desperdiçar material desta organização.	4.65	0.84	5.00	5.00	5.00
Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho.	4.65	0.55	4.00	5.00	5.00
Zelo pelo patrimônio desta organização.	4.58	0.50	4.00	5.00	5.00
Procuro conhecer os meus equipamentos de trabalho.	4.29	0.78	4.00	4.00	5.00
Zelo pela limpeza no ambiente de trabalho.	4.23	0.92	4.00	4.00	5.00
Utilizo, de forma adequada, os equipamentos da organização.	4.13	1.02	3.00	4.00	5.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *proteção ao sistema* para a amostra total, constatou-se uma situação de alta intensidade nos indicadores de proteção ao sistema, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana maior ou igual a 4,00 (TAB. 37).

Tabela 38 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão criação de clima favorável à organização no ambiente externo

Criação de clima favorável à Organização no ambiente externo	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta organização.	4.35	0.80	4.00	5.00	5.00
Dou informações boas sobre esta organização.	4.29	0.74	4.00	4.00	5.00
Informo sobre o papel desta organização na sociedade.	4.16	1.29	4.00	4.00	5.00
Procuro defender a minha organização.	4.03	0.91	3.00	4.00	5.00
Defendo os produtos ou serviços desta organização.	3.97	1.05	3.00	4.00	5.00
Descrevo as qualidades desta organização.	3.81	1.08	3.00	4.00	5.00
Costumo elogiar esta organização.	3.65	1.11	3.00	4.00	5.00
Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.	3.42	1.20	3.00	3.00	4.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *criação de clima favorável à organização no ambiente externo* para a amostra total, constatou-se uma situação de alta intensidade nos indicadores de *criação de clima favorável à organização no ambiente externo*, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana maior ou igual a 4,00, com exceção do item *Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta organização*, que apresentou uma situação de intensidade moderada, mediana igual a 3,00, (TAB. 38).

Tabela 39 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão autotreinamento

Autotreinamento	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P25	Mediana	P75
Busco participar de eventos na minha área de atuação.	3.42	1.15	3.00	4.00	4.00
Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação.	3.10	1.35	2.00	3.00	4.00
Procuro freqüentar cursos de reciclagem profissional.	3.06	1.67	2.00	3.00	4.00
Freqüento curso de aperfeiçoamento profissional.	2.81	1.49	1.00	3.00	4.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *autotreinamento* para a amostra total, constatou-se uma situação de intensidade moderada nos indicadores de *autotreinamento*, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana igual a 3,00, com exceção do item *Busco participar de eventos na minha área de atuação*, que apresentou uma situação de alta intensidade, mediana igual a 4,00, (TAB 39).

Tabela 40 – Caracterização da amostra total, segundo a dimensão cooperação com os colegas

Cooperação com os colegas	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio- Padrão	P25	Mediana	P75
Repasso meus conhecimentos para colegas de trabalho.	4.39	0.72	4.00	5.00	5.00
Oriento um colega menos experiente no trabalho.	4.35	0.66	4.00	4.00	5.00
Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho.	4.35	0.71	4.00	4.00	5.00
Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldades no trabalho.	4.32	0.75	4.00	4.00	5.00
Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.	4.19	1.40	3.00	4.00	5.00
Ajudo colegas na resolução de problemas.	4.19	0.70	4.00	4.00	5.00
Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.	3.84	1.16	3.00	4.00	5.00
Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais.	3.81	1.01	3.00	4.00	5.00
Ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.	3.58	1.09	3.00	4.00	5.00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito às variáveis em relação ao fator *cooperação com os colegas* para a amostra total, constatou-se uma situação de alta intensidade nos indicadores de *cooperação com os colegas*, uma vez que todos os escores obtidos apresentaram uma mediana maior ou igual a 4,00 (TAB. 40).

4.2.3 Análise bivariada

4.2.3.1 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 a TAB. 41 os resultados evidenciam que a variável *realização* apresentou correlação significativa para as seguintes dimensões do civismo: *sugestão criativas ao sistema*, *clima favorável à organização* e *autotreinamento*, pois o p-valor foi inferior a 0,05. 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 fatores *autotreinamento* e *sugestões criativas* apresentam uma motivação de abertura à mudança. As pessoas que se engajam nos comportamentos descritos buscam inovar nas formas de pensar e de trabalhar, mesmo que isso leve a incertezas e gere certa insegurança. Os resultados encontrados nos demonstram que houve tal relação, pois os valores de realização enfatizam a demonstração de competência em termos de padrões prevaletentes e, portanto, aprovados socialmente. O fator *clima favorável à organização* atende também ao valor realização, obter a satisfação sob os interesses pessoais, já que a imagem favorável à organização no ambiente externo redundando em prestígio pessoal para aqueles que nela trabalham.

Tabela 41 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável realização

<i>Spearman</i>	Civismo x Realização				
	Sugestões Criativas ao Sistema	Proteção ao Sistema	Clima favorável à Organização	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
Correlação	0.416	0.087	0.616	0.367	0.229
P-valor	0.020*	0.641	0.000**	0.043*	0.214

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

A TAB. 42 mostra que todas as correlações das dimensões de civismo calculadas em relação à variável *conformidade* apresentaram nível de significância maior que 10%. De modo geral, a magnitude das correlações entre os fatores de civismo e a variável *conformidade*, que se observa na Tabela 29 é classificada como nula. Ou seja, se um fator de civismo apresenta uma alta intensidade, não se espera nenhum tipo de associação com a variável *conformidade*.

Do ponto de vista conceitual, a relação nula parece nítida. Os valores de conformidade enfatizam a autorestrição que viola as expectativas ou normas sociais na interação cotidiana. Assim, as dimensões são ordenadas por sua importância e pelo caráter dos valores.

Tabela 42 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável conformidade

Spearman	Civismo x Conformidade				
	Sugestões Criativas ao Sistema	Proteção ao Sistema	Clima favorável à Organização	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
Correlação	0.044	0.223	0.260	0.114	0.114
P-valor	0.815	0.229	0.158	0.542	0.542

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

De acordo com a TAB. 43, os resultados evidenciam que a variável *domínio* apresentou correlação significativa para as seguintes dimensões do civismo: *clima favorável à organização* e *cooperação com os colegas*, pois p-valor foi inferior a 0,05. 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 dados confirmam a necessidade de se promover uma discussão baseada na adequação de estrutura organizacional na Instituição, assim com a busca incessante de posição e domínio no mercado e a sua aplicação à realidade local. Os índices da escala são pactuantes, o que indica a vantagem de refletir sobre as ameaças e os desafios que as organizações podem enfrentar quando novas formas de aprendizagem são introduzidas.

Tabela 43 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável domínio

<i>Spearman</i>	Civismo x Domínio				
	Sugestões Criativas ao Sistema	Proteção ao Sistema	Clima favorável à Organização	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
Correlação	0.228	0.351	0.449	0.221	0.481
P-valor	0.218	0.053	0.011*	0.233	0.006**

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Constata-se pela TAB. 44 que apenas a correlação do fator *clima favorável à organização*, calculada em relação à variável *bem-estar do empregado*, apresentou um $p < 0.01$, nível de confiança de 99%. De modo geral, a magnitude da correlação entre o fator *clima favorável à organização* e a variável *bem-estar do empregado*, que se observa na TAB. 42 é classificada como moderada e sua direção positiva. Ou seja, se o fator *clima favorável à organização* apresenta alta intensidade, espera-se que o fator *bem-estar do empregado*, também, apresente nível alto de semelhança.

Na Instituição, ao longo dos anos, houve um grande esforço nesse sentido. Verifica-se uma relação com os dados apurados pelo tempo de serviço dos funcionários. As pessoas apresentam uma estrutura de valores compatíveis com o contexto do trabalho e a sua realização pessoal, embora estudos realizados mostrem que a organização tem passado por conflitos relativos à natureza da relação entre o indivíduo e a direção, além de constantes problemas de relacionamentos.

Considerados os aspectos expostos e a pertinência da pesquisa, podem ser agregadas às metas organizacionais algum tipo de correspondência com os valores pessoais. Também é desejável a IES encontrar estratégias que permitam avaliar os fatores culturais e os interesses individuais e coletivos, desenvolver sua imagem social e resgatar a autoestima. Desse modo, considera-se oportuno adotar como referência os valores humanos. Privilegiar a preocupação com o bem-estar dos empregados assegurará o alcance dos objetivos da organização e será apreciado e compartilhado pela sociedade local.

Tabela 44 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável bem-estar do empregado

<i>Spearman</i>	Civismo x Bem-estar do empregado				
	Sugestões Criativas ao Sistema	Proteção ao Sistema	Clima favorável à Organização	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
Correlação	0.270	-0.173	0.487	0.290	0.146
P-valor	0.142	0.353	0.005**	0.113	0.434

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Constata-se na TAB. 45 que todas as correlações das dimensões de civismo calculadas em relação à variável *tradição* apresentaram um nível de significância maior que 10%. De modo geral, a magnitude das correlações entre os fatores de civismo e a variável *tradição*, que se observa na TAB. 45 é classificada como nula. Ou seja, se um fator de civismo apresenta alta intensidade, não se espera nenhum tipo de associação com a variável *tradição*.

A organização é uma coletividade. Enquanto tal precisa, para sua sobrevivência, aferir a relação entre o indivíduo e o grupo. No outro extremo dessa dimensão, encontra-se o valor *tradição*, que busca um efeito positivo para as motivações pessoais. Mas os resultados observados revelam que a dimensões foram antagônicas, inclusive quanto aos fatores culturais da IES.

O fator *tradição* tem suas complexidades. Trata-se em avaliar os esforços da empresa para manter a tradição e respeitar os costumes da organização.

Tradição (normas, rituais) resulta de soluções dadas no passado a situações diferentes atuais. Dessa forma, a Instituição possui uma conservação acentuada no que tange às mudanças e às inovações em reforçar as estruturas e preservar os trabalhos tradicionais. Assim, as características dos valores de tradição parecem ser afetadas por interesses distintos do trabalhador e da organização, tendo impactos em comprometimento organizacional.

Tabela 45 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável tradição

<i>Spearman</i>	Civismo x Tradição				
	Sugestões Criativas ao Sistema	Proteção ao Sistema	Clima favorável à Organização	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
Correlação	0.132	-0.097	0.295	0.121	-0.014
P-valor	0.480	0.602	0.108	0.515	0.939

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Constata-se pela TAB. 46 que todas as correlações das dimensões de civismo calculadas em relação à variável *prestígio* apresentaram nível de significância maior que 10%. De modo geral, a magnitude das correlações entre os fatores de civismo e a variável *prestígio*, que se observa na TAB. 46, é classificada como nula. Ou seja, se um fator de civismo apresenta alta intensidade, não se espera nenhum tipo de associação com a variável *prestígio*.

À luz dos resultados discutidos, o valor *prestígio* pode ser considerado como uma reação ou atitude do funcionário a um ambiente de trabalho que atende a suas motivações, interesses e expectativas fundamentais, permitindo-lhe executar o seu trabalho em harmonia com a organização. Requer dos sujeitos preservação dos arranjos sociais existentes que dão segurança à vida. Essa forma de mensurar o valor é criticada por desconsiderar os valores de uma organização e por não coincidir necessariamente com os valores de seus empregados, tornando-se um viés a sua atual estrutura.

Diante dessa constatação, cabe à Instituição pesquisada perguntar-se sobre as conveniências, no âmbito educacional, relacionadas ao poder, atentar à admiração do público interno e externo, resgatar o respeito da sociedade por causa da qualidade na prestação de serviço e da qualidade de vida organizacional.

Tabela 46 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável prestígio

Spearman	Civismo x Prestígio				
	Sugestões Criativas ao Sistema	Proteção ao Sistema	Clima favorável à Organização	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
Correlação	0.290	0.170	0.295	-0.150	0.263
P-valor	0.113	0.359	0.108	0.421	0.153

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

De acordo com a TAB. 47, os resultados evidenciam que a variável *autonomia* apresentou correlação significativa para as seguintes dimensões do civismo: *sugestão criativas ao sistema*, *clima favorável à organização* e *autotreinamento*, pois o p-valor foi inferior a 0,05. 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.

Da mesma forma, o valor *autonomia* congrega itens referente à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização, que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus funcionários. Além disso, as organizações se desdobraram para suprir essas expectativas. Afinal, o aperfeiçoamento é uma forma de alavancar o seu crescimento profissional e pessoal. Em função disso, a IES deveria explorar melhor este estudo comparativo. Percebe-se que é uma forma de garantir o comportamento responsável de cada indivíduo à vida em grupo e à relação da humanidade com o meio físico e social.

Tabela 47 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável autonomia

Spearman	Civismo x Autonomia				
	Sugestões Criativas ao Sistema	Proteção ao Sistema	Clima favorável à Organização	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
Correlação	0.364	-0.126	0.577	0.435	0.249
P-valor	0.044*	0.499	0.001**	0.015*	0.178

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Fonte: Dados coletados da pesquisa

De acordo com a TAB. 48, os resultados evidenciam que a variável *preocupação com a coletividade* apresentou correlação significativa para as seguintes dimensões do civismo: *sugestão criativas ao sistema*, *clima favorável à organização* e *autotreinamento*, pois o p-valor foi inferior a 0,05. 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.

Tabela 48 – Correlação entre as dimensões de civismo e a variável preocupação com a coletividade

Spearman	Civismo x Preocupação com a Coletividade				
	Sugestões Criativas ao Sistema	Proteção ao Sistema	Clima favorável à Organização	Autotreinamento	Cooperação com os colegas
Correlação	0.371	0.030	0.572	0.425	0.234
P-valor	0.040*	0.871	0.001**	0.017*	0.205

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se a correlação de *Spearman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

É importante ressaltar, todavia, que as correlações significativas verificadas neste estudo, mesmo as maiores, não são consideradas como correlação forte. Esse fator é composto por valores que orientem o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade. Da mesma forma, permite indagar sobre as diferenças individuais das lideranças, a distância da relação de poder com a cultura organizacional que se expressam em ações e como contribuem para o processo e

remodelagem das ideologias, normas e valores da organização. Para evitar mais esclarecimentos, há relatos de que esta organização passou por momentos delicados, inclusive uma crise política, econômica e, até mesmo financeira. Com isso, deixa de honrar seus compromissos com as pessoas e organizações com as quais se relacionava, isso resultou em abalos emocionais e em contradição com a sua estimada credibilidade institucional.

4.2.3.2 Testes nãoparamétricos

4.2.3.2.1 Escala de valores organizacionais

A análise de testes nãoparamétricos empregada na pesquisa teve por objetivo examinar, individualmente, as variáveis demográficas e ocupacionais que influenciaram os fatores de valores organizacionais e de civismo. Para efeito de comparação dos fatores criados entre as categorias demográficas e as ocupacionais analisadas nesta pesquisa, é importante ressaltar que foram consideradas como significativas as diferenças que apresentaram um valor de p menor ou igual a 5% (0,05). Dessa forma, os números comparados que se enquadram nesta condição foram considerados significativos entre si.

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto aos fatores de valores organizacionais, conforme se observa na TAB. 49, não existe diferença significativa de escores dos fatores de valores organizacionais entre os sexos, pois o valor- p encontrado foi superior a 10% em todas as situações.

Os resultados obtidos confirmaram a similaridade motivacional entre as diferenças de gênero com as implicações dos valores individuais e pessoais. Apesar de sua relevância, a relação de gênero no âmbito da Educação superior tem sido pouco estudada. A pesquisa tem foco em estudar o impacto ou a adaptação entre os valores e da organização no comprometimento extrapapel.

Tabela 49 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo o sexo

Inventário de Perfis dos valores Organizacionais	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização	Masculino	3.20	0.446	Masc. = Femin.
	Feminino	2.80		
Conformidade	Masculino	4.28	0.357	Masc. = Femin.
	Feminino	4.43		
Domínio	Masculino	3.50	0.389	Masc. = Femin.
	Feminino	3.75		
Bem-estar do empregado	Masculino	2.16	0.936	Masc. = Femin.
	Feminino	2.08		
Tradição	Masculino	3.40	0.748	Masc. = Femin.
	Feminino	3.50		
Prestígio	Masculino	4.25	0.920	Masc. = Femin.
	Feminino	4.00		
Autonomia	Masculino	3.00	0.400	Masc. = Femin.
	Feminino	2.50		
Preocupação com a coletividade	Masculino	4.43	0.118	Masc. = Femin.
	Feminino	3.28		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Conforme se observa na TAB. 50, todos os fatores de Inventário de perfis dos valores organizacionais não revelaram nenhuma diferença significativa entre os escores das categorias de função de trabalho.

A IES apresenta em sua estrutura de pessoal indivíduos com mais ou menos intensidade e persistência a procurar ou evitar o desenvolvimento profissional e o conhecimento prático dos valores institucionais, independente da sua função na organização.

Tabela 50 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo a função

Inventário de Perfis dos valores Organizacionais	Função	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização	Professor	3.20	0.321	Todos Iguais
	Funcionário	3.00		
Conformidade	Professor	4.28	0.735	Todos Iguais
	Funcionário	4.35		
Domínio	Professor	3.33	0.233	Todos Iguais
	Funcionário	3.83		

continua

conclusão				
Inventário de Perfis dos valores Organizacionais	Função	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Bem-estar do empregado	Professor	2.16	0.427	Todos Iguais
	Funcionário	2.08		
Tradição	Professor	3.40	0.921	Todos Iguais
	Funcionário	3.50		
Prestígio	Professor	4.00	0.662	Todos Iguais
	Funcionário	4.12		
Autonomia	Professor	3.12	0.153	Todos Iguais
	Funcionário	2.43		
Preocupação com a coletividade	Professor	3.85	0.241	Todos Iguais
	Funcionário	3.35		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Comparando-se os grupos de faixa etária quanto aos fatores de valores organizacionais, verifica-se diferença significativa em relação ao *fator realização*, que apresentou um valor-p de 0.007**. Neste indicador, a categoria *até 40 anos* é superior do que à categoria *mais de 40 anos*. Em relação aos demais indicadores, não foram constadas diferenças significativas entre as faixas etárias. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 51.

O comportamento das novas gerações nas organizações tem recebido grande atenção dos estudiosos de valores. Entretanto, pouca ênfase tem sido dada aos profissionais jovens na IES. Isso reflete-se no resultado obtido em relação ao valor *realização*. Além disso, é necessário implantar programas de incentivo à qualificação, à progressão de carreira e a gratificações, para se tornar atrativo em permanecer na organização.

Tabela 51 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo a faixa etária

Inventário de Perfis dos valores Organizacionais	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização	até 40 anos (1º)	3.60	0.007**	1º > 2º
	mais de 40 anos (2º)	2.60		
Conformidade	até 40 anos (1º)	4.42	0.605	Todos Iguais
	mais de 40 anos (2º)	3.85		
Domínio	até 40 anos (1º)	3.83	0.936	Todos Iguais
	mais de 40 anos (2º)	3.41		
Bem-estar do empregado	até 40 anos (1º)	2.16	0.330	Todos Iguais
	mais de 40 anos (2º)	1.91		
Tradição	até 40 anos (1º)	3.60	0.984	Todos Iguais
	mais de 40 anos (2º)	3.30		
Prestígio	até 40 anos (1º)	4.00	0.706	Todos Iguais
	mais de 40 anos (2º)	4.12		
Autonomia	até 40 anos (1º)	3.28	0.056	Todos Iguais
	mais de 40 anos (2º)	2.37		
Preocupação com a coletividade	até 40 anos (1º)	4.42	0.054	Todos Iguais
	mais de 40 anos (2º)	3.28		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Conforme se observa na TAB. 52, todos os fatores de Inventário de perfis dos valores organizacionais não revelaram nenhuma diferença significativa entre os escores quanto à escolaridade.

O nível de escolaridade, por se tratar de uma faculdade, necessita fortalecer a aprendizagem organizacional. Não foi ilustrada nenhuma diferença. Apresenta um aspecto negativo. Talvez seria o caso de atribuir maior importância aos profissionais que despertam interesses intelectuais. Ao mesmo tempo, eles têm a real noção do que se trata na IES, até mesmo por injustiças e descomprometimento da Instituição com os valores pessoais em prol da coletividade.

Tabela 52 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo a escolaridade

Inventário de Perfis dos valores Organizacionais	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização	Ensino Fundamental e Médio	3.00	0.409	Todos Iguais
	Superior/Especialização	3.20		
Conformidade	Ensino Fundamental e Médio	4.50	0.144	Todos Iguais
	Superior/Especialização	4.28		
Domínio	Ensino Fundamental e Médio	4.30	0.144	Todos Iguais
	Superior/Especialização	3.33		
Bem-estar do empregado	Ensino Fundamental e Médio	2.08	0.597	Todos Iguais
	Superior/Especialização	2.16		
Tradição	Ensino Fundamental e Médio	3.50	0.597	Todos Iguais
	Superior/Especialização	3.40		
Prestígio	Ensino Fundamental e Médio	4.62	0.341	Todos Iguais
	Superior/Especialização	4.00		
Autonomia	Ensino Fundamental e Médio	2.25	0.156	Todos Iguais
	Superior/Especialização	3.00		
Preocupação com a coletividade	Ensino Fundamental e Médio	3.35	0.245	Todos Iguais
	Superior/Especialização	3.85		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Comparando-se os grupos de tempo de trabalho na Instituição de Ensino Superior quanto aos fatores de valores organizacionais, não foram constadas diferenças significativas quanto ao tempo de trabalho. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 53.

É de supor que os funcionários com mais tempo de trabalho na organização tenham acumulado maior conhecimento sobre as políticas, normas e regras da organização, uma vez que a IES ainda precisa resgatar, socializar e realizar atividades autoeducativas e institucionais para priorizar a importância da sua identidade organizacional. Os demais manifestam um comportamento que não pode ser desprezado, e sim monitorados, por se tratar de valores que, se não forem bem aceitos e conduzidos, ameaçam a efetividade organizacional.

Tabela 53 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de valores organizacionais, segundo o tempo de trabalho na IES

Inventário de Perfis dos valores Organizacionais	Tempo de Trabalho na IES	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Realização	Há menos de 5 anos (1º)	3.60	0.189	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	3.00		
	Mais de 10 anos (3º)	2.60		
Conformidade	Há menos de 5 anos (1º)	4.43	0.640	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	4.35		
	Mais de 10 anos (3º)	3.85		
Domínio	Há menos de 5 anos (1º)	4.00	0.882	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	3.50		
	Mais de 10 anos (3º)	3.41		
Bem-estar do empregado	Há menos de 5 anos (1º)	2.16	0.708	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	1.83		
	Mais de 10 anos (3º)	2.08		
Tradição	Há menos de 5 anos (1º)	3.40	0.829	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	3.60		
	Mais de 10 anos (3º)	3.30		
Prestígio	Há menos de 5 anos (1º)	4.00	0.892	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	4.12		
	Mais de 10 anos (3º)	4.00		
Autonomia	Há menos de 5 anos (1º)	3.28	0.196	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	2.50		
	Mais de 10 anos (3º)	2.37		
Preocupação com a coletividade	Há menos de 5 anos (1º)	4.43	0.259	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	3.71		
	Mais de 10 anos (3º)	3.00		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *kruskal-Wallis*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

4.2.3.3 Escala de civismo

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto aos fatores de civismo, conforme se observa na TAB. 54, não existe diferença significativa de escores dos fatores de civismo quanto ao sexo, pois o valor-p encontrado foi superior a 10% em todas as situações.

Tabela 54 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo, segundo o sexo

Fatores do Civismo	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sugestões criativas ao sistema	Masculino	3.53	0.109	Masc. = Femin.
	Feminino	3.15		
Proteção ao sistema	Masculino	4.57	0.534	Masc. = Femin.
	Feminino	4.78		
Clima favorável à organização	Masculino	4.37	0.602	Masc. = Femin.
	Feminino	3.81		
Autotreinamento	Masculino	3.25	0.794	Masc. = Femin.
	Feminino	3.12		
Cooperação com os colegas	Masculino	4.33	0.984	Masc. = Femin.
	Feminino	4.00		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Comparando-se os grupos de função de trabalho quanto aos fatores de civismo, foi verificada diferença significativa em relação ao *fator autotreinamento*, que apresentou um valor-p de 0.024*. Neste indicador, a categoria *professor* é superior à categoria *funcionário*. Em relação aos demais indicadores, não foram constadas diferenças significativas entre os grupos segundo a função de trabalho. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 55.

Tabela 55 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo, segundo a função

Fatores do Civismo	Função	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sugestões criativas ao sistema	Professor	3.30	0.619	Todos Iguais
	Funcionário	3.23		
Proteção ao sistema	Professor	4.71	0.905	Todos Iguais
	Funcionário	4.57		
Clima favorável à organização	Professor	3.87	0.984	Todos Iguais
	Funcionário	4.12		
Autotreinamento	Professor	3.50	0.024*	Prof. > Funcio.
	Funcionário	2.25		
Cooperação com os colegas	Professor	3.88	0.091	Todos Iguais
	Funcionário	4.33		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Conforme se observa na TAB. 56, todos os fatores de civismo não revelaram nenhuma diferença significativa entre os escores quanto à faixa etária.

Tabela 56 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo, segundo a faixa etária

Fatores do Civismo	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sugestões criativas ao sistema	até 40 anos	3.30	0.283	Todos Iguais
	mais de 40 anos	3.11		
Proteção ao sistema	até 40 anos	4.57	0.750	Todos Iguais
	mais de 40 anos	4.71		
Clima favorável à organização	até 40 anos	3.87	0.499	Todos Iguais
	mais de 40 anos	3.93		
Autotreinamento	até 40 anos	3.25	0.382	Todos Iguais
	mais de 40 anos	3.00		
Cooperação com os colegas	até 40 anos	4.22	0.750	Todos Iguais
	mais de 40 anos	4.11		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Comparando-se os grupos de escolaridade quanto aos fatores de civismo, foi verificada diferença significativa em relação ao *fator autotreinamento*, que apresentou um valor-p de 0.051*. Neste indicador, a categoria *superior completo* é superior à categoria *ensino fundamental*. Em relação aos demais indicadores, não foram constadas diferenças significativas entre os grupos de escolaridade. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 57.

Tabela 57 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo por escolaridade

Fatores do Civismo	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sugestões criativas ao sistema	Ensino Fundamental e Médio (1º)	3.11	0.169	Todos Iguais
	Superior/Especialização (2º)	3.46		
Proteção ao sistema	Ensino Fundamental e Médio (1º)	4.71	0.672	Todos Iguais
	Superior/Especialização (2º)	4.57		
Clima favorável à organização	Ensino Fundamental e Médio (1º)	3.87	0.672	Todos Iguais
	Superior/Especialização (2º)	3.87		
Autotreinamento	Ensino Fundamental e Médio (1º)	2.25	0.051*	2º > 1º
	Superior/Especialização (2º)	3.50		
Cooperação com os colegas	Ensino Fundamental e Médio (1º)	4.22	0.281	Todos Iguais
	Superior/Especialização (2º)	4.22		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

Comparando-se os grupos de tempo de trabalho na Instituição de Ensino Superior quanto aos fatores de civismo, não foram constadas diferenças significativas entre os tempos de trabalho. Estes resultados podem ser vistos na TAB. 58.

Tabela 58 – Avaliação dos escores referentes aos fatores de civismo, segundo o tempo de trabalho na IES

Fatores do Civismo	Tempo de Trabalho na IES	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Sugestões criativas ao sistema	Há menos de 5 anos (1º)	3.15	0.862	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	3.38		
	Mais de 10 anos (3º)	3.38		
Proteção ao sistema	Há menos de 5 anos (1º)	4.57	0.811	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	4.64		
	Mais de 10 anos (3º)	4.85		
Clima favorável à organização	Há menos de 5 anos (1º)	3.87	0.967	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	4.00		
	Mais de 10 anos (3º)	4.12		
Autotreinamento	Há menos de 5 anos (1º)	3.25	0.589	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	3.37		
	Mais de 10 anos (3º)	2.75		
Cooperação com os colegas	Há menos de 5 anos (1º)	4.33	0.778	Todos iguais
	Entre 5 e 10 anos (2º)	4.11		
	Mais de 10 anos (3º)	4.16		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01** (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 * (nível de confiança de 95,0%).

4.3 Discussão dos dados qualitativos

O propósito de verificar valores organizacionais e de civismo contemplados pelos 31 empregados da IES do Triângulo Mineiro justificou a utilização do método quantitativo utilizado para esclarecer os valores organizacionais e de civismo identificados por ela. As entrevistas em profundidade foram realizadas com 5 empregados, sendo 4 professores e 1 funcionário da área administrativa. Foram 4 mulheres e 1 homem. A faixa etária variou de 33 a 51 anos e o tempo de trabalho na IES, de 6 a 21 anos.

Embasada nesta pesquisa (APÊNDICE B), apontam-se os resultados:

Quanto à indagação sobre o resultado da pesquisa quantitativa apurou que os funcionários afirmaram não dão sugestão para a administração melhorar a estrutura da IES, verifica-se que eles consideram esta questão como um problema quanto ao tipo de liderança e a relação de poder:

- 1) “A gestão é centralizadora e fechada, dificultando mais o acesso às sugestões”. (Entrevista 1, Professor);
- 2) “A mantenedora e a IES não têm objetivos comuns e nem sempre há afinidade entre as lideranças. E não aceitam opiniões sobre as estratégias e métodos de trabalho. A cultura da organização é bem centralizada”. (Entrevista 2, Professor);
- 3) “Por que não somos ouvidos. Não resolve de fato darmos sugestões”. (Entrevista 3, Professor);
- 4) “Não concordo com o resultado da pesquisa. Sempre dei minhas opiniões para melhorar a estrutura da IES”. (Entrevista 4, Professor);
- 5) “Por ter uma Diretoria que oscila todos os anos. Conseqüentemente, não dão sequências aos projetos iniciais. E quando tem projetos”. (Entrevista 5, Funcionário).

Quanto à autonomia, ou seja, quanto aos fatores que impedem maior autonomia, a maioria dos empregados entrevistados indicou a excessiva hierarquia e a centralização na tomada de decisão, que, historicamente, é uma das principais características da organização. Eles alegam que essas questões estão ligadas à dificuldade de delegar poder. Regimentalmente, o diretor da IES é indicado pela mantenedora a cada dois anos. Ou seja, uma indicação política, que nem sempre busca um profissional da área. Daí, a falta de segurança e conhecimento sobre a educação superior faz com que se fechem e não permitem a descentralização de poder.

Quanto ao bem-estar dos funcionários, eles avaliaram desde as condições de trabalho até o autoritarismo:

- 1) “ A forma como é conduzida a Instituição pela Diretora é autocrática, fazendo que o “medo” predominasse” (Entrevista 1, Professor);

- 2) “A IES, atualmente tem passado por mudanças drásticas e nos submete quanto a sua forma de dirigir, organizar, planejar e controlar. Sob a ótica da diretora, todas as ações não é permitido contestar ou fazermos qualquer análise, isso é, com os empregados de uma forma geral. As condições de trabalho já foram adequadas. A infraestrutura e os recursos didáticos precários dificultam no dia a dia proporcionar um ambiente agradável e de qualidade, principalmente aos discentes”. (Entrevista 2, Professor);
- 3) “Na empresa não existe esta preocupação nem esta cultura de investir no bem-estar do funcionário. Já houve em outras épocas”. (Entrevista 3, Professor);
- 4) “O professor não compreendeu a questão e a relação do bem-estar e por se tratar de um valor organizacional”. (Entrevista 4, Professor);
- 5) “Agora, aqueles que ocupam cargos de apoio administrativo não acreditam que o bem-estar de todos os funcionários seja prioridade para a administração porque o RH da empresa não funciona e o responsável pelo setor não tem noção da responsabilidade desse valor organizacional”. (Entrevista 5, funcionário).

O resultado da pesquisa aponta que a eficácia do clima da organização é considerada frágil e que o seu funcionamento não é como deveria. Este resultado é consolidado pelos professores e pelo funcionário, que dizem o que percebem na IES:

- 1) “Reforço minhas considerações na questão anterior”. (Entrevista 1, Professor);
- 2) “Percebo que os funcionários se orgulhavam de trabalhar na IES ao longo dos anos, mas, por se tratar de uma Instituição com foco em gestão empresarial, possui falhas gravíssimas, que se tornam incoerentes pela sua área de atuação. Uma faculdade de gestão que não dá conta fazer gestão. Então, peca como tal e tem dificuldades constantes para administrá-la, tanto no âmbito organizacional e estrutural, e principalmente de planejamento estratégico e financeiro. Assim, são diversas manifestações de frustrações nesse sentido”. (Entrevista 2, Professor);

- 3) “Recebemos influência do cenário educacional, que sempre expõe as principais fragilidades do funcionamento das instituições privadas. E a IES pesquisada não fica fora. Na IES, o modelo não é participativo. As decisões apenas são comunicadas”. (Entrevista 3, Professor);
- 4) “Creio que pode haver problemas de comunicação e definição de planejamento estratégico claro e objetivo”. (Entrevista 4, professor);
- 5) “Por não ter um profissional especializado na área, foi penalizada. Há tantos conflitos políticos e disputa de poder. A IES sempre investiu em recursos ensino-aprendizagem de apoio aos professores, funcionários e discentes, mas não valorizou essa diferenciação nos dias atuais e não buscou uma sustentação as suas metas institucionais”. (Entrevista 5, Funcionário).

Os dados quantitativos apontaram que um valor pouco explorado pela IES refere-se à pouca abertura para novos desafios, aperfeiçoamento dos funcionários e preocupação com a qualidade dos serviços, o que, para os entrevistados, representa divergências, como se verifica a seguir:

- 1) “Sim, isso aconteceu por falta de confiança nos funcionários, falta de vontade de incentivá-los, comunicação empresarial inexistente e falta de feedbacks”. (Entrevista 1, Professor);
- 2) “Infelizmente, a IES tem uma gestão corporativa tradicional, sem credibilidade e com princípios não tão inovadores. Não investem no seu quadro de pessoal, não os valorizam pelas atitudes de comprometimento com o sistema. E quem investe por conta própria se torna um “concorrente” e até malvisto pela direção. (Entrevista 2, Professor);
- 3) “A organização não investe em capacitação. Simplesmente aproveita do conhecimento que os profissionais buscam no mercado, visto que todos estão inseridos no mercado de trabalho e têm bom êxito em outras atividades”. (Entrevista 3, Professor);
- 4) “Creio que há um equívoco nesse resultado da sua pesquisa. Acredito que os funcionários é que devem ter iniciativa para buscar capacitação e melhorar o desempenho profissional. Trata-se de uma postura proativa,

que deve ser adotada pelos funcionários e professores”. (Entrevista 4, Professor);

- 5) “Para o funcionário da IES, essa situação vai de encontro à falta de planejamento organizacional, a profissionalização das áreas, instituir uma gestão de RH com comprometimento institucional, e não somente com caráter político”. (Entrevista 5, Funcionário).

Diante das contribuições, necessário se faz refletir-se também, as limitações organizacionais, que em momento algum desmerecem os avanços alcançados e reveladores de um padrão coerente em termos motivacionais.

A compatibilidade entre os valores de ordem superior visam perseguir interesses pessoais, tanto intelectuais quanto afetivos, por meio de caminhos incertos ambíguos, conseqüentemente estão em oposição com metas motivacionais de preservação de práticas tradicionais e proteção ao sistema.

Tomando em conjunto, os resultados deste estudo permitiram conhecer as motivações subjacentes a essa percepção, e pretendia-se desvelar os reais objetivos organizacionais inerentes as prioridades axiológicas do trabalhador.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou identificar os valores organizacionais da IES e a relação destes com o comportamento de civismo. Este estudo utilizou os métodos quantitativo e qualitativo. 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 (ECO), de Porto e Tamayo (2003).

Os resultados da pesquisa como um todo conduzem à avaliação de que os valores organizacionais se relacionam com os comportamentos de civismo na IES mineira no que se refere a autonomia, tradição e bem-estar, variáveis significativamente preditoras da dimensão sugestões criativas ao sistema.

Assim, a pesquisa aqui apresentada sugere a realização de estudos futuros que abordem os aspectos sob a emissão desses comportamentos e mostrem como a IES recebe e incentiva as sugestões vindas dos funcionários.

Vale ressaltar que, embora as conclusões não possam ser generalizadas sob as questões aqui tratadas, elas poderão contribuir para construir novos estudos sobre as especificidades de mantenedoras e mantidas, por possuírem estruturas organizacionais distintas, e apurar as relações de poder entre mantenedoras e mantidas existentes em um ambiente institucional, muitas vezes, dúbia e contraditória.

É de fundamental importância a realização de estudos que aprofundem e investiguem um maior número de empregados sobre suas percepções dos valores da organização, até porque na coleta de dados apurou-se certo receio e constrangimento de alguns empregados ao responderem à pesquisa. Seria oportuno obter mais informações sobre essa ausência de planejamento bem estruturado, consistente e atrelado a um organograma com funções e atribuições de cada empregado; aferir a falta de clareza de seus objetivos, sua missão, seus

valores; e implantar uma iniciativa básica de inovação e tecnologia, com o intuito de propagar a cultura de aprendizagem organizacional.

Nesse novo mundo, o estudo dos valores passou a ser tratado mais com problema do que como uma solução, impedindo o desenvolvimento organizacional, sendo questionado a respeito de sua confiabilidade e da eficiência nas instituições.

Nesse sentido, observa-se na literatura um crescente interesse por este tema, pela sua importância em prever as atitudes e os comportamentos das pessoas. Em diversos momentos, percebe-se que há uma ingerência da IES pesquisada na mantenedora. Ambas têm muito a aproveitar destes construtos para resolver os problemas estruturais e de distribuição de tarefas, para amenizar a relação de autoridade, inserir métodos de regulação de conflitos no ambiente de trabalho entre as organizações, suprir como a falta de informações e melhorar a comunicação ou, mesmo, a gestão de informação, que impacta diretamente os resultados organizacionais.

O estudo do tema propôs-se a constituir um referencial para as IES. Um dos maiores problemas enfrentados em quase todas as organizações refere-se ao campo do comportamento humano, diante situações de conflitos e de mudança organizacional, bem como a descrição da interação entre o indivíduo e a organização, que sempre esteve no foco das discussões.

Quanto à execução da pesquisa, espera-se ter oferecido contribuições importantes para elucidar os valores organizacionais da IES, bem como para apresentar a percepção dos empregados sobre eles além de demonstrar que alguns valores organizacionais predispoem ações de civismo na organização. Concluiu-se que a teoria se evidencia na prática e no ambiente organizacional dessa tradicional Instituição mineira.

Acredita-se que, para se conseguir resgatar uma boa qualidade e eficácia na prestação de serviços educacionais desta IES, será preciso começar pela alta administração, que deverá empenhar-se para profissionalizar e modernizar suas atitudes comportamentais e gerenciais, conhecer melhor os seus valores e os dos

seus empregados, bem como valorizar os comportamentos de civismo de todos: discentes, docentes e, até mesmo, os fornecedores, associados e cidadãos.

Nesse sentido, o estudo atente aos objetivos propostos e responde a problemática anunciada. Assim, a percepção dos funcionários quanto ao comportamento dos valores organizacionais e de civismo situa-se no eixo de interesses individuais e de interesses da coletividade.

Desta forma, a relação entre os construtos nos permite então afirmar que a visão que este grupo de trabalhadores tem da vida organizacional está dominada pela dimensão prestígio, e discriminam certos comportamentos, assim como a abertura à mudança.

Outra faceta importante dos valores é que tem sido utilizado para explicar as mudanças da sociedade, o comportamento das pessoas, julgar ações, além de diferenciar nações, grupos e organizações. E na IES pesquisada, grande esforço foi feito neste sentido, pode-se constatar pela atual conjuntura na sua infra-estrutura física e pessoal, perda de identidade organizacional, diversidade cultural entre a mantida e a mantenedora, adequação quanto o grau de escolaridade mediante os órgãos regulamentadores, e os resultados apurados que subsidiarão a tomada decisão e as ações organizacionais.

Por fim, o estudo trouxe evidências que os valores pessoais e organizacionais constituem dois sistemas bem consolidados. Os comportamentos de civismo apresentam contribuições significativas para explicar o espontâneo comprometimento organizacional.

Finalmente, os resultados revelaram que as conseqüências do tradicional comprometimento organizacional são relevantes para a obtenção das metas motivacionais de poder, isto é, a procura de *status* social e de prestígio e o controle e domínio de pessoas, informações e recursos. E na IES pesquisada nos mostrou que é o poder é umas das motivações determinantes no alcance da efetividade organizacional.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2006. 223 p.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico**: censo da educação superior 2008 dados preliminares Brasília: Ministério da Educação, 2009.
- CURY, C. R. J. "Apresentação". In: CURY, C. R. J. **LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.
- FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS DO TRIÂNGULO MINEIRO **Regimento unificado FCETM**. Uberaba, 2008. 48 p.
- FEATHER, N. T. Values, valences and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 68, p. 1135-1151, 1995.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975. p. 333.
- GRAHAM, J. W. Na eassay on organizational citizenship behavior. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 4, p. 249-270, 1991.
- HOFSTEDE, G. **Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales**. Maastricht: Les editions d' organization, 1994.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976. 551 p.
- LDB – LEIS DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL. LEI No. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União** de 23 de dezembro de 1996
- LIKERT, R. **A organização humana**. São Paul : Atlas, 1975.

MAIA, L. F. R. B. *et al.* Valores e comportamento de cidadania organizacional: um estudo no contexto de um hospital universitário. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR. 1., 2007, Natal. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 2-16. 1 CD-ROM

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

MOORMAN, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship. **Journal of Applied Psychology**. v. 76, p. 845-55. 1991.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro : Qualitymark Editora, 2001. 224 p.

NEIVA, C. C. **Temas atuais de educação superior**: proposições para estimular a investigação e inovação. Brasília: ABMES, 2006.

OLIVEIRA, A. F; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 9, n. 2, p.129-140, 2004.

ORGAN, D.W.; LINGL A. Ryan. Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. **The Journal of Applied Psychology**, v. 135, n. 3, p. 339-350. 1995.

PORTO, J. B. **Prioridades axiológicas e cultura brasileira como preditores de civismo nas organizações**. 1998. 115 f. Dissertação Mestrado em Psicologia– Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília. 1998.

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

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Desenvolvimento e validação da Escala de Civismo nas Organizações. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.8, n.3, p. 393-402, set./Dez. 2003.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SCHWARTZ, S. H. **Universals in the content and structure of values: theoretical advance and empirical tests in 20 countries**. Orlando: Academic Press, 1992.

Schwartz, SH Humanos (2005) Valores Básicos: Seu Estrutura e Contexto intercultural. Em A. Tamayo, J. & B. Porto (Orgs.), **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis: Vozes.

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

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. Universals in the content and structure of human values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Em M. Zanna (ed.). **Advances in Experimental Social Psychology** 25, 1-64. San Diego, CA: Academic Press, 1992.

SILVA, B. **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 194 p. Tese Doutorado em Psicologia – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Comportamentos e cidadania organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; OLIVEIRA, Á. de Fátima. **Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais**. São Bernardo do Campo: Unesp, 2002. Cap. 1, p. 19-52.

SMITH, C. A.; ORGAN, D. W.; NEAR, J. P. Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. **Journal of Applied Psychology**. v. 68, p. 653-663, 1983.

SOUZA, P. N. P.; SILVA, E. B. **Como entender e aplicar a nova LDB**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 71-91.

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

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: CODO *et al.* **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Editores Associados, 1997.

TAMAYO, A. *et al.* Prioridades axiológicas, tempo de serviço e cidadania organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília. v. 17, n. 1, p. 27-35, abr. 2001.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília. v. 23, n. especial., p. 7-15, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário: Valores Organizacionais e Civismo na IES

Bom dia! Boa tarde! Meu nome é Odelcina Lemes de Jesus Silva, sou aluna da Faculdade Novos Horizontes. Nesta oportunidade, estamos realizando uma pesquisa com aos funcionários e docentes desta IES, 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 a sua colaboração, respondendo a uma entrevista que levará aproximadamente 20 minutos. A sua opinião é muito importante.

I. Sexo: 1. () masculino 2.() feminino

II. Idade: _____

III. Qual é a sua escolaridade: ()

- e) Analfabeto / Primário Incompleto
- f) Primário completo / 1º grau incompleto
- g) 1º grau completo / 2º grau incompleto
- h) 2º grau completo/ superior incompleto
- i) Superior completo / pós graduação

(Somente para quem tem curso superior)

IV. Qual é o seu curso de

Graduação _____ ()

V. Há quanto tempo você trabalha na IES:

- 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

Questionário A – 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 da IES. Vale lembrar, que não existem respostas certas ou erradas, que gostaríamos de ouvir é a sua opinião.

1 - Nada Parecida	2 - Muito pouco parecida	3 - Pouco Parecida
4 – Moderadamente parecida	5 – Parecida	9. NS/NR

01	Estimula os empregados a enfrentar desafios. Os desafios se 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	É muito importante para esta organização ajudar seus empregados. Deseja cuidar do bem-estar deles.	
06	A tradição é uma marca desta organização. 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 ser rica. Ter bons retornos financeiros.	
11	Para esta organização é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.	
12	Preserva os costumes antigos. Respeita a tradição	
13	Incentiva o sucesso profissional dos empregados. Estimula-os a trabalhar de maneira competente	
14	Nesta organização, os empregados são premiados. 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	Para esta organização é importante que as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante respeitar os direitos dos outros.	
17	Considera importante ter modelos de comportamento definidos. Os empregados devem ter um jeito correto de 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	Esta organização acha 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.	

1 - Nada Parecida	2 - Muito pouco parecida	3 - Pouco Parecida
4 – Moderadamente parecida	5 – Parecida	9. NS/NR

24	Esta organização 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 dos seus produtos e serviços.	
27	Acredita que as regras são importantes. Os empregados deveriam obedecer a elas.	
28	Tem o respeito à 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	Esta organização 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 a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	
35	Tem influência na sociedade. Acha importante ser respeitada por todos	
36	Para esta organização, 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	O prazer para esta organização é obter 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, 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	Esta organização considera lealdade importante. É leal às pessoas e organizações próximas dela.	
45	Estimula nos clientes o desejo de adquirir novidades. Encoraja clientes a provarem produtos e serviços novos.	
46	Incentiva o empregado a ser criativo. Estimula a criação de produtos e serviços originais.	
47	O comportamento do empregado, nesta organização, 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.	

Questionário B – Para finalizar, irei ler uma série de frases e ações e atitudes que as pessoas podem ter. Gostaria que o(a) senhor(a) me dissesse a intensidade com que pratica cada uma delas. Vale lembrar que não existem respostas certas ou erradas, que gostaríamos de ouvir é a sua opinião.

1 – Nem um pouco	2 – Um pouco	3 - Moderadamente
4 – Bastante	5 – Extremamente	9 – NS/NR

01	Dou sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho.	
02	Contribuo com novas idéias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.	
03	Quando alguém fala mal da minha empresa, procuro defendê-la.	
04	Sugiro rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.	
05	Frequento cursos de aperfeiçoamento profissional	
06	Utilizo, de forma adequada, os equipamentos da organização.	
07	Evito desperdiçar material desta organização.	
08	Contribuo com formas mais eficientes de realizar as tarefas.	
09	Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.	
10	Procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.	
11	Contribuo com sugestões sobre novos produtos ou serviços.	
12	Costumo elogiar esta empresa.	
13	Oriento um colega menos experiente no trabalho.	
14	Idéias novas sobre meu trabalho nesta empresa.	
15	Soluções para as dificuldades de trabalho que tenho.	
16	Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho.	
17	Procuro conhecer meus equipamentos de trabalho.	
18	Descrevo as qualidades da minha empresa.	
19	Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que tenho.	
20	Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldades no trabalho.	
21	Repasso meus conhecimentos para os colegas de trabalho	
22	Apresento proposta de novos usos para equipamentos ociosos.	
23	Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta empresa.	
24	Uso com cuidado os equipamentos desta organização.	

1 – Nem um pouco	2 – Um pouco	3 - Moderadamente
4 – Bastante	5 – Extremamente	9 – NS/NR

25	Dou sugestões à administração para melhorar a estrutura da empresa.	
26	Ofereço ajuda para colegas que estão sobrecarregados.	
27	Dou informações boas sobre esta empresa.	
28	Informo sobre o papel desta empresa na sociedade.	
29	Dou sugestões para melhorar o funcionamento do setor	
30	Complemento, o trabalho de colegas, quando solicitado.	
31	Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta empresa.	
32	Contribuo com novas idéias para aumentar a produtividade.	
33	Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação.	
34	Dou sugestões para melhorar o gerenciamento da empresa.	
35	Apresento sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área.	
36	Busco participar de eventos na minha área de atuação.	
37	Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais.	
38	Colaboro com colegas quando me pedem auxílio no trabalho.	
39	Defendo os produtos ou serviços desta organização.	
40	Ajudo colegas na resolução de problemas.	
41	Zelo pelo patrimônio desta empresa.	

Apêndice B – Entrevista em profundidade

Dados do entrevistado:

Sexo:
Idade:
Escolaridade (superior e pos):
Tempo de trabalho na IES:
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 da IES. Na sua percepção, por que 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 teve um percentual considerável por se tratar de um valor organizacional para a IES. Qual é a sua percepção sobre isso?

4 – Verificou-se na pesquisa quantitativa que o clima organizacional é frágil. Ou seja, a IES não funciona como deveria. Como você analisa o resultado dessa visão dos 34 funcionários entrevistados?

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