

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

**Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado**

**VALORES ORGANIZACIONAIS:
um estudo em uma empresa do segmento de alimentação industrial
localizada na região metropolitana de Belo Horizonte**

Reinaldo Lopes Ribeiro

**Belo Horizonte
2010**

Reinaldo Lopes Ribeiro

VALORES ORGANIZACIONAIS:

um estudo em uma empresa do segmento de alimentação industrial
localizada na região metropolitana de Belo Horizonte

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para obtenção do grau 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

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria Reinaldo Lopes Ribeiro, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "VALORES ORGANIZACIONAIS – Estudo em uma empresa do segmento de alimentação industrial localizada na região metropolitana de Belo Horizonte", contendo 110 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 26/7/2010 / Término: 29/7/2010

Belo Horizonte, 29 de julho de 2010.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

Toda minha família – que ajudou dentro das suas limitações.

Meu pai onde estiver sei que está muito satisfeito.

Minha mãe, que muito ajudou dentro das suas condições.

Silvinho, Marta, Ian e Isadora – Vocês muito me ajudaram a chegar aqui

Toco – Pelo que você significa

Beto – companheiro, amigo, parceiro dos momentos de dificuldades, meu incentivador.

Toda escola Novos Horizontes, em especial:

Professores: Marlene, Adriane, Cristiane e Talita – Obrigado pela confiança

Meu Orientador Professor Doutor Fernando Coutinho

Edna e Wânia – obrigado por tudo

Os colegas da turma, em especial ao Tony, obrigado pelo incentivo.

Os amigos do outro andar – sei da força de vocês.

Os juízos de valor estão relacionados com o que nos aparece como condições da nossa existência:
se as condições mudam, os nossos juízos de valor modificam-se.

"A Vontade de Poder"
Nietzsche ,Friedrich

RESUMO

O objetivo central desta dissertação consistiu-se em analisar como se configuram os valores organizacionais de uma empresa de prestação de serviços do segmento de alimentação industrial na região metropolitana de Belo Horizonte. Para a obtenção dos dados da pesquisa foi utilizado como ferramenta o questionário intitulado Inventário de valores organizacionais (IVO), construído e validado por Godim, Tamayo, Mendes e Dias (2000). A pesquisa contou com uma amostra de 14 empregados da área administrativa e 79 trabalhadores da área de Produção. Foi solicitado aos respondentes que manifestassem sua opinião sobre os valores organizacionais atuais e sobre os desejados na empresa. O trabalho teve como foco a investigação acerca da relação entre os valores organizacionais da Administração e aqueles apresentados pelas unidades de Produção, a partir do ponto de vista dos empregados. Através da análise dos dados levantados ficou evidenciado, que os valores organizacionais declarados pelos trabalhadores das Unidades nem sempre correspondem aos valores promulgados pela Administração central da empresa. O método para a aferição dos resultados apontados nos questionários foi o quantitativo. Por fim, Os resultados apurados mostram que um estudo com mais intensidade e com uma análise mais profunda, para mais detalhes, sobre os valores organizacionais em uma empresa de alimentação se torna necessário.

Palavras chave: Valores organizacionais; Valores declarados; Percepção do trabalhador.; Alimentação Industrial

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to analyse how the organisational values of a company from food sector in the Metropolitan area of the city of Belo Horizonte behave. The research data were obtained applying the inventory of organisational values (IVO initials in portuguese), built and validated by Godim, Tamayo, Mendes and Dias (2000). The research was attended by 14 employees from the administrative area and 79 workers from the production sector which expressed their opinions about the present organisational values and about those they consider desirable. The dissertation focus on to investigate the relationship between Administration's organisational values and those pointed out by productions units' employees. Using a quantitative method to understand the answer to the questionnaires, the analysis of the data showed that the organisational values presented by the workers could be different from those promulgated by the head office. Finally, the results show that a more intensive study and a deeper analysis about the organisational values in a company from food sector are necessary.

Keywords: Organisational values; Declared values; Worker's perception; Food industry

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Escolaridade	54
Gráfico 2 – Escolaridade Administração Central	55
Gráfico 3 – Distribuição da amostra segundo as unidades	56
Gráfico 4 – Avaliação dos escores reais referentes aos valores organizacionais na amostra total.....	60
Gráfico 5 – Avaliação dos escores desejáveis referentes aos valores organizacionais na amostra total.....	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição das cargas fatoriais e variância explicada pelos fatores do Inventário de valores organizacionais – IVO	50
Tabela 2 – Escala de Likert para os valores organizacionais.....	51
Tabela 3 – Distribuição da amostra segundo as unidades.....	56
Tabela 4 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação real.....	58
Tabela 5 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação real.....	58
Tabela 6 – Avaliação dos escores reais referentes aos fatores de valores organizacionais na amostra total.....	60
Tabela 7 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação desejável.....	61
Tabela 8 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação desejável.....	61
Tabela 9 – Avaliação dos escores desejáveis referentes aos fatores de valores organizacionais na amostra total.....	63
Tabela 10 – Caracterização da amostra total segundo os indicadores de valores organizacionais, considerando a situação real.....	63
Tabela 11 – Caracterização da amostra total segundo os indicadores de valores organizacionais, considerando a situação desejável.....	65
Tabela 12 – Avaliação dos escores reais referentes aos fatores de valores organizacionais por unidade de produção.....	66
Tabela 13 – Avaliação dos escores desejáveis referentes aos fatores de valores organizacionais por unidade de produção.....	67
Tabela 14 Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 1) para a situação real	69
Tabela 15 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 1) para a situação desejável.....	69
Tabela 16 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 2) para a situação real.....	70
Tabela 17 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 2) para a situação desejável.....	711

Tabela 18 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 3) para a situação real	72
Tabela 19 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 3) para a situação desejável.	72
Tabela 20 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 4) para a situação real	73
Tabela 21 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 4) para a situação desejável.	74
Tabela 22 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 5) para a situação real	74
Tabela 23 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 5) para a situação desejável	75
Tabela 24 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação real.	76
Tabela 25 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação real.	77
Tabela 26 – Caracterização da amostra total segundo os indicadores de valores organizacionais, considerando a situação desejável.....	78
Tabela 27 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação Desejável.	79
Tabela 28 – Tabela Valores Reais	81
Tabela 29 – Tabela Valores desejáveis	82
Tabela 30 – Tabela 8 A situação real.....	84
Tabela 31 – situação desejável.	85
Tabela 32 – Administração e Unidade 2 para a situação real.	88
Tabela 33 – Administração e Unidade 2 para a situação desejável.	89
Tabela 34 – Administração e Unidade 3 para a situação real.	90
Tabela 35 – Administração e Unidade 3 para a situação desejável. (Administração e Unidade 3) para a situação desejável.	91
Tabela 36 – Administração e Unidade 4 para a situação real.	92
Tabela 37 – Administração e Unidade 4 para a situação desejável.	92
Tabela 38 – Administração e Unidade 5 para a situação real.	93
Tabela 39 – Administração e Unidade 5 para a situação desejável.	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa	16
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Conceito de valor nas diversas perspectivas teóricas	19
2.1.1 A teoria de Max Scheler	21
2.1.2 A teoria de Milton Rokeach	23
2.1.3 A teoria de Valores de Schwartz	24
2.1.4 Conteúdo dos tipos motivacionais de Schwartz	26
2.1.5 Estrutura de compatibilidade e conflito dos tipos motivacionais	27
2.2 Valores pessoais e comprometimento	29
2.3 Valores organizacionais	30
2.4 Modelo de Tamayo e Gondim	33
2.4.1 Valores organizacionais e comprometimento	37
2.4.2 Valores pessoais no ambiente de negócios	38
2.5. Estrutura de compatibilidade e conflito dos tipos motivacionais	39
2.6 O inventário de valores organizacionais – IVO	40
2.7 Modelo de Oliveira e Tamayo	45
3 METODOLOGIA	48
3.1 Tipo da pesquisa	48
3.2 Sujeitos da pesquisa	49
3.3 Coleta dos dados	49
3.4 Tratamento dos dados	51
3.5 Identificação das dimensões mais importantes	53
3.6 Teste para comparação dos grupos – <i>kruskal wallis</i>	53
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
4.1 Perfil dos respondentes	54
4.2 Apresentação e análise dos resultados	55
4.2.1. Descrição e análise dos resultados da pesquisa	55
4.2.2 Análise descritiva	56
4.2.3 Análise bivariada	66
4.2.3.1 Cruzamentos dos dados da pesquisa realizada com todas as unidades... ..	76
4.3 Avaliação dos escores desejáveis referentes aos fatores de valores organizacionais por unidade de produção.	81
4.4 Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias - administração e unidade 1	84
4.4.1 Unidade 2	88
4.5 Nível médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias - administração e unidade 3	90
4.5.1 Unidade 3	90
4.5.2 Unidade 4	93
4.5.3 Unidade 5	93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	99

APÊNDICES	104
APÊNDICE A – Perguntas do Inventário de valores organizacionais (IVO) com as dimensões	104

1 INTRODUÇÃO

Fatores como natureza da economia global, mudanças frequentes nos mercados, competitividade crescente e, mesmo, mudanças drásticas nos valores sociais atribuem ao ambiente organizacional conotações que podem traduzir-se como: .dinâmico., .mutável., .incerto., .complexo. e .instável.. Tais características constituem pressões que direcionam as organizações a incorporarem no seu cotidiano constantes mutações decorrentes da globalização (ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2007).

A organização é um espaço físico que integra os trabalhadores. Envolve sua cultura, tradições, usos, rituais, rotinas, normas e valores, possibilitando dessa forma a construção uma identidade própria da empresa. Segundo Morgan (1996) o ambiente da organização contribui para a construção da identidade do indivíduo.

Neste sentido, os valores funcionam como padrões de comportamentos daquilo que o empregado deve fazer. A função dos valores é vincular as pessoas para que permaneçam dentro de um sistema e exerçam as funções a ele designada, sendo considerado também como um projeto, um planejamento organizacional para atingir suas metas.

Os valores compreendem as crenças sobre o que é bom e desejável para a empresa. Portanto são os valores (é) que orientam a vida da organização, sustentam suas atitudes, determinam suas conduta e constituem o fator motivacional de sua ação.

Neste sentido, as políticas e as práticas implementadas pela organização no seu dia a dia, bem como os parâmetros para as decisões e para a hierarquização do que deve ser mais ou menos valorizado são tomadas, levando se em conta os valores ali presente.

Os valores do trabalho consistem em princípios ou crenças sobre metas ou

recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, conseguidos por meio do trabalho e que são referências avaliativas sobre os resultados e o contexto do trabalho, assim como o comportamento organizacional e as escolhas de alternativas trabalhistas (PORTO & TAMAYO, 2003).

Tamayo e Gondim (1996) sustentam que os valores organizacionais são princípios, ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Neste sentido, a análise dos valores percebidos pelos empregados como sendo característicos da empresa não pode ser desconsiderado, pois fornece indícios de como os objetivos gerais estão sendo assimilados por seus empregados e a importância deste fato não pode ser desconsiderado.

O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão sobre a rotina organizacional e o seu comprometimento com a empresa, são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais.

Assim sendo, o trabalho consiste em explicitar a lógica dos valores organizacionais em uma instituição privada do segmento de serviços de alimentação industrial, de gerência familiar, inserida no mercado desde setembro de 1972. Sendo sua administração centralizada, situada na região central de Belo Horizonte, com a proposta de promover serviços de alimentação industrial nas empresas que solicitam seus serviços.

No estado de Minas Gerais operam em torno de 450 empresas de prestação de serviços no segmento de Alimentação Industrial, conforme dados fornecido pelo Sindicato das Empresas de Refeições coletivas de Minas Gerais (SINDEREC, 2010) que levou em consideração apenas as empresas sindicalizadas.

1.1 Problema de pesquisa.

No julgamento do valor, nota-se que este ato está condicionado a uma reflexão que envolve o para quê, o que ele realiza na sociedade, os traços pessoais de quem o realiza e a influência do contexto sócio-histórico que molda esse valor e o valoriza.

Segundo Katz e Kahn (1998), os componentes mais importantes e com uma maior visibilidade dentro das organizações são:

- a) Papéis;
- b) Normas;
- c) Valores

Tamayo et al. (1998) cita que a importância que a organização atribui a certos valores determina a intensidade do esforço dos seus membros, assim como também a persistência na sua execução.

O autor citado acima, também elucida, que duas abordagens podem ser utilizadas para o estudo dos valores na organização. A primeira sustenta o estudo dos valores a partir de documentos oficiais e a segunda, a partir dos valores tal como são percebidos pelos funcionários. Desse modo, o estudo dos valores organizacionais, tal como eles são percebidos pelos membros da organização, raramente são objeto de pesquisa por parte dos pesquisadores.

Os valores percebidos pelos empregados são aqueles realmente praticados pela organização. Os primeiros esforços neste sentido - os valores percebidos pelos funcionários - foram realizados por Tamayo de Gondim (1996) ao construir e validar um instrumento para a avaliação dos valores organizacionais tal como eles existem sob o olhar dos empregados.

Assim sendo, a questão norteadora da pesquisa foi: **Os valores predominantes na administração central, entre o real e o desejável, são os mesmos das unidades de produção?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a relação entre os valores organizacionais, sob a ótica dos empregados, entre o real e desejável, predominantes na administração central de uma empresa do segmento de alimentação industrial são os mesmos nas unidades de produção

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os valores organizacionais na administração central de uma empresa do segmento de alimentação industrial, na perspectiva dos trabalhadores;
- b) Identificar os valores organizacionais predominantes nas unidades de produção, na perspectiva dos trabalhadores;

1.3 Justificativa.

Conforme Macedo e Rossi (2001), os indivíduos necessitam de uma orientação durante o processo de interação social para que possam atuar de forma adequada nos contextos cultural e social. Para isso, os valores mostram-se como recursos indispensáveis em função de seu poder de orientar o indivíduo na vida cotidiana.

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

Portanto, faz-se necessário repensar os valores individuais, sociais e organizacionais presentes em um ambiente passível de influências de grupos de empresários e de vários outros interesses, cujas prioridades axiológicas estão

centradas na qualidade, na diversificação e na dominação da sociedade, em especial dos trabalhadores.

Motta (2001) propõe uma nova visão ao caracterizar o conjunto de transformações do mundo do trabalho, reportando-se ao dilema sobre os valores nas organizações. Uma organização não é constituída por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações e de atividades por ela executadas. São ações que sustentam as atitudes, que determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem a motivação para a ação.

Nessa perspectiva, a dinâmica das organizações, seus valores, sua cultura e as características de cada indivíduo vão dando à organização uma configuração única, que é afetada pelos comportamentos resultantes dos valores individuais e coletivos.

Para Tamayo (1997) os valores organizacionais são princípios, ou crenças, organizadas hierarquicamente, relativos a metas desejáveis, que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Assim sendo, os valores de uma organização são aqueles percebidos pelos trabalhadores como sendo efetivamente característicos, que se fundamenta nas crenças organizacionais e nos princípios compartilhados pelos empregados que conduzem o funcionamento e a vida da organização. Eles expressam que as opções feitas na empresa levam-se em conta a sua história, padrões de comportamentos por ela aprovados, padrões de qualidade, estruturas organizacionais e outros

Portanto, pode-se perceber a importância do estudo dos valores organizacionais a partir do ponto de vista do funcionário, visto que o valor diz respeito ao laço 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. Portanto, partindo deste pensamento, foi utilizado como ferramenta do trabalho uma abordagem que consiste em estudar os valores organizacionais existentes e praticados na empresa de prestação de serviços, no segmento de alimentação industrial, a partir da percepção dos empregados.

É na perspectiva deste contexto organizacional, que se objetiva construir um conhecimento na área temática, composto de um construto principal: os valores nas organizações sob a ótica do funcionári

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os fundamentos teóricos aqui formulados buscam aclarar a importância dos valores através dos tempos, com uma breve visita aos teóricos do assunto, pontuando as perspectivas de Sheler (1955), Rokech (1973) e Shalom Schwartz (2005), bem como os teóricos da Administração para explicar sobre os valores na organização em estudo.

Os estudos dos valores humanos têm despertado interesses das mais diversas áreas de conhecimento, pois, os valores viabilizam o surgimento de comportamentos que se adaptam aos diversos ambientes e ampliam a capacidade do sujeito de se ajustar ao novo e diferente.

Neste sentido, o objeto de pesquisa desses estudos consiste em verificar os valores presentes nas diversas culturas, levando em conta que todos os valores são significativos para a compreensão das ações humana.

2.1 Conceito de valor nas diversas perspectivas teóricas

Berger e Luckmann (1985) postula que na socialização primária os valores, as formas de comportamento, as práticas sociais são repassados às novas gerações, desta forma, a socialização primária, feita pela família, é responsável pela transmissão dos valores criados e institucionalizados pelas gerações anteriores. A

socialização secundária se compromete com a transmissão dos valores por intermédio da sociedade, na qual são reforçados nas relações sociais em geral. Eles afirmam também, que esses valores fornecem aos indivíduos expectativas e papéis, ensinam como devem se comportar e definem objetivos a serem atingidos.

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

Em Scheler (1955), o princípio de todas as possibilidades cognitivas do homem está presente numa certa atitude moral diante dos objetos, uma atitude que sempre traz consigo, ao mesmo tempo, a determinação do valor desses objetos.

Hofstede (1980) define valor como uma grande tendência para fazer a opção de certos estados e assuntos em detrimento de outros. Valores, portanto, são crenças que têm um lado oposto a outro: paradoxal versus lógico, maldade versus bondades, sujo versus limpo. A preferência por um destes estados envolve o julgamento de valor, sendo a escolha entre o bem e o mal colocada pelo autor como uma condição humana, difícil de ser evitada.

Quando se fala de teorização dos valores, Rokeach (1981) se destaca como um dos precursores, para este autor, o conceito de valor possibilita unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano. (ROKEACH, 1981).

Para Schartz (1995) as pessoas adaptam seus valores, a estrutura destes valores refere-se às relações de conflito e congruência entre eles e não à sua importância relativa.

Se os tipos motivacionais têm significados equivalentes em grupos diferentes, então a relação entre eles deve ser similar. Se as estruturas

axiológicas são semelhantes entre grupos culturalmente diferentes, isso sugere que há uma organização universal das motivações humanas (SCHARTZ, 1995).

2.1.1 A teoria de Max Scheler

Sheler (1955), filósofo alemão do século XIX, busca inspiração na fenomenologia do seu mestre, Edmund Husserl para aplicar o método fenomenológico ao mundo dos valores. Para ele, o indivíduo pode assumir as mais variadas atitudes diante do valor: indiferença, indecisão, irracionalidade e rebeldia, adquirindo, assim, uma personalidade evidente (SHELER, 1955). O autor afirma também, que o princípio de todas as possibilidades cognitivas do homem se faz presente numa certa atitude moral diante dos objetos, atitude esta que traz sempre consigo ao mesmo tempo a determinação do valor desses objetos.

Quadro 01

A apreensão dos valores se dá por meio dos subgrupos aos quais cada sujeito pertence. Sheler decifra o humano como um produtor de utopias e construtor de ideologias. As utopias divulgam valores objetivos percebidos tanto quanto as ideologias demonstram as diversas tentativas de realização desses valores. O real e o ideal se expressam na atividade social como revelações que se completam. Segundo Sheler, o ideal e o real estão contidos no caráter e, ao mesmo tempo, na estrutura do valor. Nenhuma prática material de valor se esgota ou suprime seu caráter ideal, na medida em que, a cada valor, corresponde uma infinita série de realizações materiais (LATERSA, 1984).

O pensamento de Sheler é esboçado entre o espiritual e o emocional. Os atos do perceber sentimental são intencionais pelos quais o valor se dá de modo imediato para o espírito. O conhecer intelectual é posterior ao saber emocional ou afetivo (SHELER, 1955).

Trata-se de uma visão do homem real, que se conserva fixado na vida, nos impulsos da natureza, nas diversas esferas de ser que o constitui. O sujeito é o

centro espiritual de atos ligados à dimensão do vivente, ser livre que transita entre as esferas constituintes, às quais estão relacionados os valores (LATERSA, 1984)

Os valores não dizem respeito ao domínio do pensamento, sua captação está na percepção emocional. Sheler crê que ao lado de uma lógica da razão existe a lógica da vida emocional, que fundamenta o conhecimento dos valores. Segundo este filósofo, os valores são objetos tão reais quanto os objetos da percepção sensorial e os objetos inteligíveis da razão pura. (LATERSA, 1984).

Sheler (1955) cita também, os valores diferem de uma sociedade para outra, existindo uma relatividade histórica na realização dos valores que não exclui a noção de objetividade e de universalidade dos valores entre si mesmo (LATERSA, 1984). Todo conhecimento provocado pela sociedade humana está preso a valores fixos inseridos no processo de percepção, bem como a própria evolução biológica. Existe uma teoria do conhecimento pessoal dos valores que se desdobra em uma teoria do conhecimento social dos valores.

Sheler (1955) diz que valor é aquilo que é bom para as pessoas e ele só existe para o indivíduo quando há a possibilidade de conhecê-lo, de promovê-lo e de realizá-lo. Assim, percebe-se a existência de uma hierarquia de valores na qual em determinado momento um valor adquire peso maior que o outro. O autor propõe certas categorias, como objetivo, subjetivo, bipolaridade (valor e contravalor) e relatividade, visando explicitar e interpretar a complexidade dos valores que tendem a se hierarquizar, de acordo com a experiência humana.

Vaz (1997) conclui que há uma tensão entre valores tanto no plano teórico como no prático, que se manifesta numa hierarquia, onde se pergunta, O que é que vale mais a pena?.

O modelo clássico de Scheler(1995) provê fundamentos epistemológicos de suma importância para assimilação do modelo de Tamayo e Godim (1996), que será suporte da pesquisa desenvolvida.

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

Quadro 1 – Valores de Max Scheler
Fonte: PEREIRA, 2000

2.1.2 A teoria de Milton Rokeach

Rokeach (1981) adquiriu visibilidade por ser conhecido como um dos autores que mais se destacou no estudo dos sistemas de crenças, se destaca também como um dos precursores na teorização dos valores. Ele fez uma série de pesquisas empíricas e experimentais, em que procurou realizar uma análise abrangente dos conceitos de valor, atitude, crença e estereótipo. Na ótica do autor, a compreensão dos conceitos de crenças, atitudes e valores só acontece à medida que o homem aprender a distingui-los um do outro e empregá-los de modo diferenciados. Eles estão todos organizados de maneira a formar um sistema cognitivo funcionalmente integrado, de modo que a mudança em uma dessas partes comprometerá as outras e culminará em uma mudança de comportamento (ROKEACH, 1981).

Dados da pesquisa do autor revelam que a crença varia segundo uma dimensão periférica central. Quanto mais central for uma crença, tanto mais difícil será a mudança. Quanto mais central for a crença que sofreu a mudança, mais difundidas serão os reflexos no restante do sistema de crenças. Neste sentido, uma atitude é uma organização de crenças em torno de um objeto ou situação que responde, de forma preferencial, com propriedades cognitivas e afetivas. A mudança de atitude é uma

mudança na predisposição, na estrutura das crenças, ou ainda, no conteúdo de uma ou mais crenças que entram na organização da atitude. (ROKEACH, 1981).

O comportamento social é resultado da interação entre duas atitudes: uma em relação ao objeto e outra em relação à situação. A maneira como uma pessoa se comportará está diretamente ligada às crenças, ativadas pela situação, e à sua predisposição, estimulada pelo objeto (ROKEACH, 1981).

Rokeach conceitua valor como a possibilidade de unificar os interesses aparentemente diversos de todas as ciências relacionadas ao comportamento humano. O autor afirma que os valores têm a ver com o modo de conduta e certos valores simbolizam meios; e outros, fins, instrumentais e terminais. Valor instrumental é um valor único, que é tomado como preferível a todas as situações, a todos os objetos, e o valor terminal toma a forma de comparação. (ROKEACH, 1981). Assim sendo, os valores se diferenciam das atitudes que representam as diversas crenças de um objeto ou situação.

O autor (ROKEACH, 1981) conclui, que dada a uma quantidade considerável de valores a serem ajustados numa hierarquia, um grande número de variações é teoricamente possível, mas é pouco provável que todos esses padrões de valor sejam encontrados. Para ele os valores são diferentes das atitudes, que representam diversas crenças de um objeto ou situação, sendo o valor uma única crença que guia as ações na existência do ser humano.

2. 1. 3 - A Teoria de Valores de Schwartz

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

Para ele, Schwartz(1990), quando se pensa no próprio valor, pensa-se no que é importante para a vida. Cada indivíduo detém numerosos valores, com alterados graus de importancia. Neste sentido, um valor pode ser muito importante para um individuo, mas para outro nao ter nenhum significado.

Schwartz e Bilsky (1987, 1990) identificam as principais características dos valores. Eles concebem os valores como crenças, construto motivacional, que vão além de situações e ações específicas, que orientam a seleção e a avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, que são ordenados pelo significado em relação aos demais. Segundo esses autores, o que diferencia um valor do outro é o tipo de objetivo ou de motivação que o valor expressa.

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

Segundo Schwartz(1995) os valores se agrupam pelo tipo de motivação e são considerados como crenças, uma visão de mundo que se expressa nas atitudes dos indivíduos. Esses tipos motivacionais, segundo a teoria, tendem a ser universais, por estarem baseados em um ou mais requisitos básicos da existência humana.

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

Schwartz (1995) ressalta cada um dos dez tipos motivacionais em termos dos objetivos amplos que eles expressam, a ser detalhado no item seguinte.

2.1.4 Conteúdo dos tipos motivacionais de Schwartz

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

- a) Autodeterminação - é derivada de necessidades orgânicas por controle e Dominância. O objetivo que o define é o pensamento e a ação independente de escolher, criar e explorar;
- b) Estimulação. É definido pelos objetivos de excitação, pela novidade e pelo desafio na vida. As variações, biologicamente, baseiam-se na necessidade de estimulação e na excitação, condicionadas pela experiência social. Podem produzir diferenças individuais na importância dada às valores de estimulação;
- c) Hedonismo. É definido pelo objetivo do prazer ou da gratificação sensual. Seus valores são derivados de necessidades orgânicas e do prazer;
- d) Realização. O objetivo que a define é o sucesso pessoal, por meio de demonstração de competência, conforme os padrões sociais;
- e) Poder. É definido pelos objetivos de status social, de prestígio e de controle ou domínio sobre pessoas ou recursos;
- f) Segurança. É definida pelos objetivos de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.
- g) Conformidade. É citada em todas as análises de valores e é definida pelos objetivos de restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chantagear ou depreciar os outros que violam expectativas ou normas sociais;
- h) Tradição. É definida pelos objetivos de respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem;
- i) Benevolência. Sua definição se baseia na necessidade de preservar e fortalecer o bem estar daqueles com quem mantém contato pessoal mais frequente. Resulta dos requisitos básicos para o delicado funcionamento do grupo;
- j) Universalismo. Define a compreensão, o agradecimento, a tolerância e a proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza. Esses valores também surgem das necessidades de sobrevivência dos grupos e dos indivíduos.

Estes tipos de valores são derivados de três requerimentos humanos universais as necessidades básicas (organismo), os motivos sociais (interação) e as demandas

institucionais para o bem-estar e a sobrevivência dos grupos (SCHWARTZ; BILSKY 1987; 1990).

Cada um dos requerimentos humanos universais dá origem a um grupo de valores que, por se correlacionarem diretamente entre si, formariam uma região em uma representação. SCHWARTZ e BILSKY (1987, 1990) definem os diferentes interesses que podem cumprir de quem se beneficia quando adota ou se comporta de acordo com cada tipo de valor, a saber, individualista (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodireção), coletivista (tradição, conformidade e benevolência) ou misto (segurança e universalismo). Outra possibilidade de analisar os tipos de valores é em razão das suas dimensões de ordem superior, (SCHWARTZ, 1994): autopromoção versus autotranscendência e abertura à mudança versus conservação representada pela

FIG.01

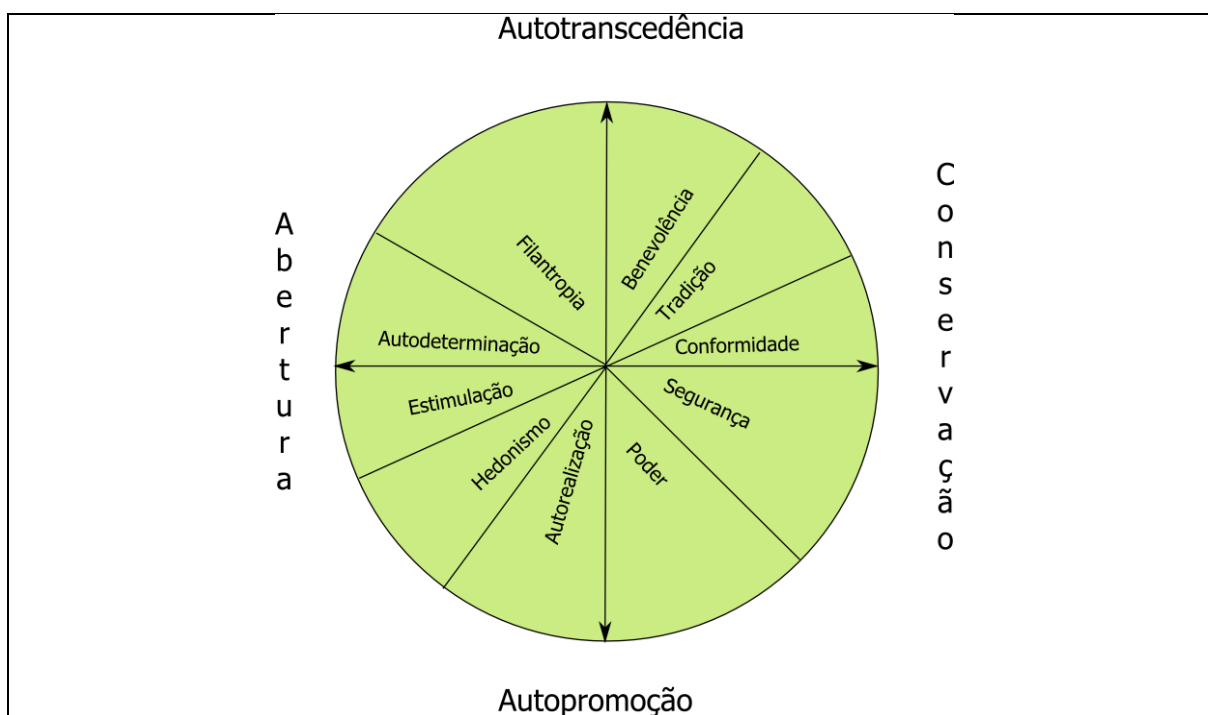


Figura 1– Estrutura dos valores humanos segundo Schwartz
Fonte: Schwartz, 1994

2.1.5. Estrutura de compatibilidade e conflito dos tipos motivacionais

Segundo Sagiv e Schwartz (1995), "as ações empreendidas na consecução de um tipo de valor têm consequências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflituosas ou compatíveis com a perseguição de um outro tipo de valor". Os tipos de valores são

dispostos em uma estrutura circular, significando que aqueles adjacentes são compatíveis e os localizados em extremos opostos representam conflitos.

Os seguintes pares de tipos de valores são estimados como compatíveis: poder-realização, realização-hedonismo, hedonismo-estimulação, estimulação-autodireção, autodireção-universalismo, universalismo-benevolência, benevolência-conformidade, conformidade-tradição, tradição-segurança, segurança-poder e segurança-conformidade.

Os conflitos esperados são: autodireção-conformidade, autodireção-tradição, autodireção-segurança, estimulação-conformidade, estimulação-tradição, estimulação-segurança, universalismo-poder, universalismo-realização, benevolência-poder, benevolência-realização, hedonismo-conformidade e hedonismo-tradição.

O QUADRO 2 detalha os oito fatores do IPVO, sua correspondência com os tipos motivacionais dos valores e as metas desses valores segundo Oliveira e Tamayo, (2004).

FATORES E CORRESPONDÊNCIA	METAS
AUTONOMIA (autodeterminação/Estimulação)	Oferecer desafios e verdade no trabalho, estimular a curiosidade, criatividade e a inovação
BEM-ESTAR (hedonismo)	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
REALIZAÇÃO (realização)	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores
DOMÍNIO (poder)	Obter lucros, ser competitivo e dominar o mercado.
PRESTÍGIO (poder)	Ter prestígio, ser conhecido e admirado por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os cliente.
TRADIÇÃO (tradição)	Manter a tradição e respeitar os costumes de organização.
CONFORMIDADE (Conformidade)	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE (benevolência e universalidade)	Promover à justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Quadro 2 - Os oito fatores do IPVO sua correspondência com os tipos motivacionais dos valores e as metas desses valores Fonte: TAMAYO; OLIVEIRA, 2004

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

2.2 Valores pessoais e comprometimento

Dois motivos, teóricos e práticos, são relevantes ao estabelecer uma relação entre os valores pessoais e o comprometimento. O teórico aborda o conhecimento da relação entre os valores da pessoa e seu comprometimento, considerando a natureza deste comportamento e da sua função na organização. Do ponto de vista prático, o conhecimento do impacto dos valores no comprometimento é uma variável significativa para o gerenciamento do comprometimento por parte dos gestores.

Assim sendo, Tamayo et al. (2001) estudaram a relação de valores pessoais e comprometimento com base na abordagem teórica de Schwartz. Segundo Tamayo, o estudo da relação entre valores e o comprometimento organizacional consiste em identificar os tipos motivacionais de valores que influenciam o comprometimento organizacional e o papel que cada um deles tem na sua gênese e no seu desenvolvimento. (TAMAYO; PORTO, 2004).

Os resultados empíricos, levantados pelo autor, mostram que o comprometimento organizacional apresenta grande complexidade, uma vez que ele é apontado como responsável por várias motivações de natureza diferente e de forças opostas: Tradição versus estimulação e universalismo versus poder. Assim, o comprometimento do trabalhador não parece ser incondicional, mas voltado a um tipo de organização estável, que não muda, que exige inovação no trabalho (TAMAYO; PORTO, 2004).

Outro fato importante do comprometimento organizacional é a busca do bem-estar coletivo, mesmo que seja a custo do bem estar próprio. O trabalhador busca investir esforços em favor da organização e da procura do bem estar de todos os membros da organização.

As pesquisas realizadas por Tamayo e Porto (2004) revelam que o comprometimento organizacional traz como conseqüências obtenção das metas motivacionais de poder, status social, prestígio, controle e domínio das pessoas, informações e recursos.

2.3 Valores organizacionais

Kluckhohn e Strodtbeck (1961) asseveram que as culturas podem divergir quanto às orientações de valor, as quais estão associadas à natureza humana, à relação entre as pessoas, ao sentido de tempo, à atividade e às relações sociais. Estas variações podem estar nos valores em si ou nas prioridades axiológicas. Neste sentido, esses valores norteiam a maneira como o indivíduo se comporta, os papéis e os objetivos a serem atingidos, e ao entrar na organização, espera-se que as regras forneçam-lhe uma continuidade aos valores predominantes para atingir suas metas pessoais e, da mesma forma, que a ordem social seja mantida e preservada.

Parsons (1951) já qualificava que era da responsabilidade das organizações econômicas a função de promover a adaptação social. Para ele, os padrões de comportamento, regras e valores criados pelo sistema social possibilitam aos membros da sociedade recursos necessários para sua sobrevivência, transmitidos de geração para geração. Dessa maneira, são institucionalizados na sociedade e nas organizações, sendo a obediência a esses padrões culturais recompensada e a desobediência, punida. Nota-se que os valores são preservados enquanto continuam funcionando adequadamente para a sobrevivência do sistema social.

Segundo Tamayo (2007), os valores organizacionais compõem um conjunto dentro do universo dos valores. Eles referem-se ao domínio específico das organizações, sendo que a organização escolhe os seus valores a partir do momento da sua fundação. Frequentemente, os valores precedem a existência da organização, conforme menciona o autor, citando Nietzsche, “os valores caracterizam a vontade de existir e de se afirmar de uma coletividade...”

A importância que uma organização atribui a certos valores pode determinar a quantidade de esforço empregado por seus membros na emissão de certos

comportamentos. O estudo dos valores organizacionais é valido por facilitar a construção dos perfis organizacionais (SHWARTZ, 1995).

Rokeach (1973) é considerado um dos pioneiros da investigação axiológica sobre valores, sendo sua teoria um referencial para os estudiosos das organizações. Segundo o autor, valor é uma crença duradoura, um modo específico de conduta. Um sistema de valores é um arranjo de crenças em relação a modos de conduta ou estados finais de existência ao longo de um contínuo de importância relativa. Para o autor, o caráter de orientação, padronização e seleção das ações que os valores exercem na vida dos indivíduos, uma crença duradoura, que diz respeito ao modo específico de conduta ou estado-fim da existência.

Srouf (1998) ressalta que os valores integram todas as políticas de uma organização e constitui um conjunto de representações mentais, um complexo muito bem definido de saberes. Os valores culturais objetivam a junção de todos na organização, tendo em vista um objetivo único e com modos de agir semelhantes. A partir deste pensamento é possível verificar que os valores organizacionais são instrumentos importantes para a compreensão de uma cultura organizacional.

Para Oliveira e Tamayo (2004), os valores organizacionais e individuais comunicam entre si, compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano. Neste sentido, o estudo dos valores organizacionais pode adotar como referência os valores humanos, que possuem raízes na motivação humana. Assim, a teoria dos valores de Shwartz (1992) torna-se uma ferramenta fundamental para o estudo dos valores nas organizações, conforme citado.

Tamayo (1998) descreve os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizadas hierarquicamente, relativos a estados de existência ou modelos desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço dos interesses individuais e coletivos. Neste sentido o valor expressa uma relação entre as necessidades do sujeito e a capacidade dos objetos ou derivados em satisfazê-la. Esta relação existe em função de uma hierarquia de valores, segundo a urgência e ou prioridade das necessidades e a capacidade dos mesmos objetos para as satisfazerem, diferenciadas no espaço e no tempo.

Tamayo e Schwartz percebem os valores como elemento motivacional, organizados hierarquicamente, relativos aos estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis, que trilharam a vida do sujeito e manifestam os interesses pessoais, coletivos ou mistos. Já, os valores organizacionais, no aspecto motivacional, expressam interesses e desejos de alguém que pode ser do fundador ou de alguém influente na organização, mas pode também expressar interesses da coletividade. Os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da organização (SCHWARTZ, 1994).

De acordo com a afirmação de Schwartz (1995, 1996), a sociedade e as organizações transmitem aos seus membros elementos compartilhados que constituem os padrões para perceber, agir e comunicar, expressando a estrutura fundamental da sua cultura. Os valores são crenças sobre o que é bom e desejável para a organização. Portanto, são os valores que orientam a vida da organização, sustentam as atitudes, terminam a conduta dentro das organizações e constituem o fator motivacional de sua ação. Uma das funções dos valores organizacionais compartilhados, segundo Tamayo (1998), é criar nos membros da empresa modelos semelhantes ao seu funcionamento e à sua missão. A análise dos valores percebidos pelos empregados como característicos da organização revelam a forma como seus objetivos gerais são captados pelos seus membros e servem de base para o planejamento de mudanças no clima e na cultura da organização.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) ponderam que o estudo dos valores representa uma importante contribuição ao estudo das organizações, pois possibilita avaliar a dinâmica da organização, estudar suas manifestações e reconhecer os comportamentos da organização. Segundo estes estudiosos, o que as organizações possuem de importante são as crenças e valores, a relação interpessoal entre os sujeitos, as atividades executadas por eles e o próprio funcionamento da organização, e não as estruturas físicas.

Assim sendo, os elementos principais de uma organização são os seus valores, papéis e normas (KATZ; KAHN, 1974). As normas de uma organização deixam bem norteadas as formas de se comportar e os valores proporcionam uma justificativa mais elaborada para as atividades e funções organizacionais. Os papéis diferenciam as funções e os cargos exercidos pelos indivíduos e os valores desempenham uma função mobilizadora, que orienta o comportamento humano em todas as dimensões.

Os valores têm a função "de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas" (KATZ; KAHM, 1974).

2.4 Modelo de Tamayo e Gondim

Tamayo e Gondim (1996) observam que os valores exercem um papel determinante nas organizações. Contudo, quase não aparece como objetivo de pesquisa empírica. Os estudos que aparecem quando se aborda o tema valores, quase sempre se limita a valores individuais.

Uma empresa pode ser definida como um território mapeado por valores referentes aos aspectos técnicos e tecnológicos e outras como aquelas que centram suas preocupações no bem-estar dos indivíduos que a forma. Pode-se definir a estrutura axiológica de uma empresa como um sistema relativamente estável de valores que determina e suporta o clima e a cultura organizacionais.

“Os instrumentos de avaliação dos valores organizacionais utilizados do Brasil demonstram uma precisão satisfatória” (TAMAYO; GONDIM, 1996) Tamayo e Gondim (1996) criaram uma escala de valores cujo objetivo justifica-se pela importância dos valores no funcionamento da organização e pela ausência de instrumentos adequados para a sua avaliação, no qual se associou uma estratégia empírica a uma teoria dos valores culturais propostos. (SCHWARTZ; ROS, 1995).

A ideia central de Tamayo e Gondim (1996) foi utilizar as dimensões culturais no estudo dos valores organizacionais, considerando que as organizações enfrentam dilemas parecidos aos de qualquer sociedade.

Tamayo e Gondim (1996), tomando como referência Schwartz e Ros (1995), nos estudos desenvolvidos sobre valores culturais, conceituaram os valores organizacionais como princípios (ou crenças) organizados de forma hierarquizada relativos aos comportamentos desejáveis que orientam a organização, a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Eles adotaram a percepção dos empregados como referencial em relação aos valores organizacional, destacando quatro aspectos relevantes:

Aspecto cognitivo. Crenças existentes na organização, formas de conhecer a realidade da organização e as repostas prontas e privilegiadas a problemas organizacionais. Estas crenças podem não constituir um valor para a organização. Somente aquelas que são destacadas é que constituem valores e se relacionam com as dimensões da vida organizacional, como a produção, respeito à autoridade gerencial, relações interpessoais, qualidade e a obediência às normas. A interação dessas crenças constitui um sistema de valores complexo e ordenado hierarquicamente.

Aspecto motivacional. A motivação é a raiz dos valores organizacionais, os quais manifestam interesses e desejos, que podem ser do fundador, do dono ou de alguma pessoa de visibilidade na empresa. Segundo Tamayo (1996), os valores organizacionais simbolizam as metas mais ou menos conscientes da organização.

A função dos valores. O valor cumpre o papel de orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos empregados. São determinantes do dia a dia da organização, uma vez que conduzem a vida dos indivíduos e demarcam a forma de agir, de sentir e de pensar. Assim, não só a maneira do sujeito se comportar sofre influências dos valores, mas também sua maneira de julgar os demais dentro da organização. Os valores adquirem a função de vincular as pessoas de maneira para que elas permaneçam dentro do sistema e realizem as tarefas a elas atribuídas (KATZ;KAHN, 1974).

A hierarquização dos valores.

Os valores organizacionais estão ligados necessariamente entre o importante e o menos importante, entre aquilo que tem valor e aquilo que não tem. Assim sendo, a essência dos valores organizacionais parece ser a de permitir a sua hierarquização (TAMAYO, 1994). Os valores organizacionais implicam, obrigatoriamente, uma preferência, uma diferenciação entre o importante e o secundário, entre o que tem valor o que não tem

Para Tamayo (1994; 1996), a idéia de graus de valor, de uma escala de valores ao longo de um contínuo de importância, encontra a sua base na relação dos valores com:

- a) **o tempo.** Elemento fundamental para o seu desenvolvimento;
- b) **a missão e os objetivos da empresa.** Cujas especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia;

c) **o esforço**. Realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

Assim sendo, Tamayo e Gondim (1996) propõem três dimensões bipolares, nas quais se organizam os tipos motivacionais, (FIG. 2).

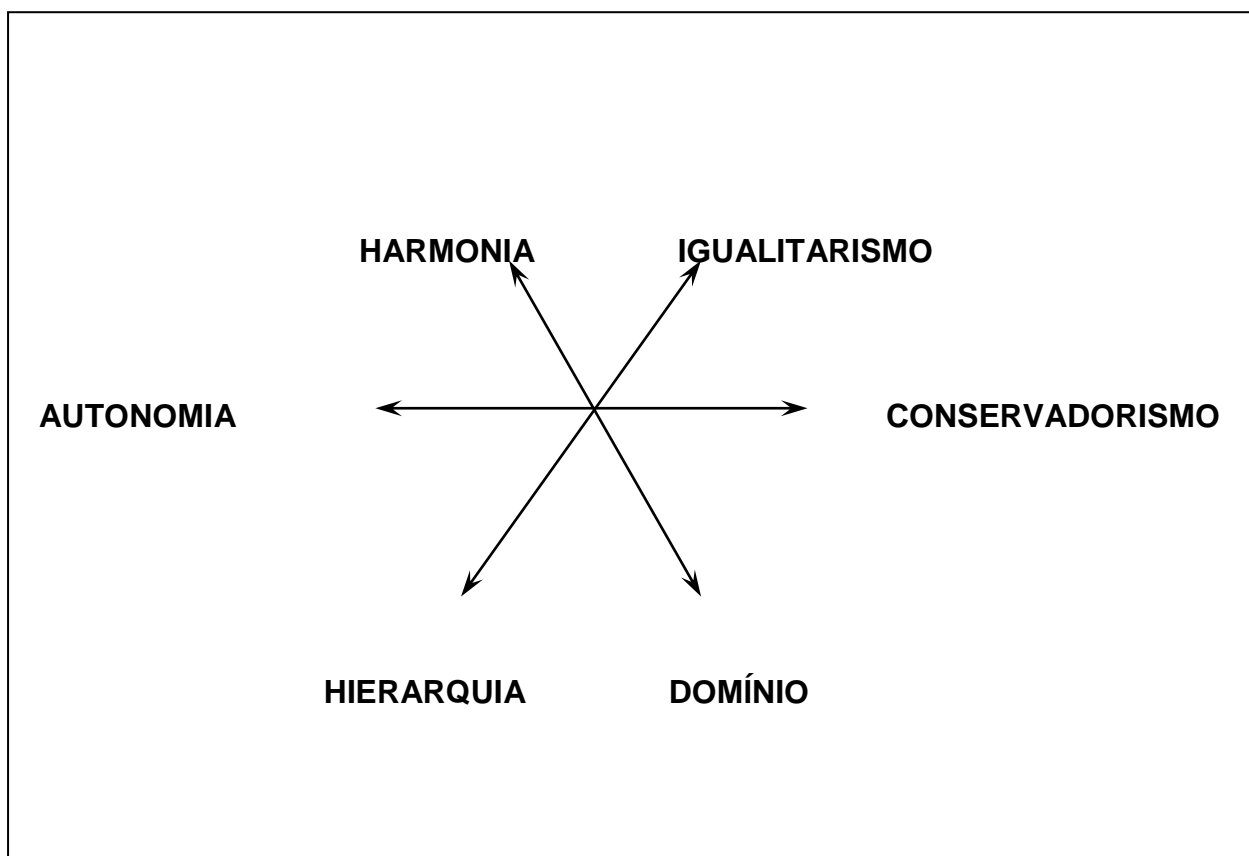


Figura 1 – Três dimensões bipolares, nas quais se organizam os tipos motivacionais
Fonte: Tamayo e Gondim, 1996.

Dimensão da autonomia versus conservação . A organização enfatiza a promoção e a independência de idéias e o direito do indivíduo de procurar seus próprios interesses e habilidade para fixar suas metas. 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. O empregado é uma entidade autônoma, com seus próprios interesses e habilidade para fixar suas metas em harmonia com as normas da organização. A organização tem seus valores referentes às necessidades de conservação dos costumes e estruturas do poder organizacional (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Hierarquia versus Estrutura igualitária. Esta estrutura define o sistema da organização, que prioriza a hierarquia, enfatiza a legitimidade da ordem interna e a subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos. Prioriza o igualitarismo, que expressa a preocupação em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.

Harmonia versus domínio . Esta organização contempla a harmonia e enfatiza a adequação constante com o ambiente externo. Privilegia o domínio, a ênfase e busca o crescimento por meio da autoafirmação ativa para orientar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural.

AUTONOMIA	CONSERVAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> • Promoção e proteção da independência de ideias. • Direito do indivíduo de procurar sua direção e promoção • Independência de indivíduo para buscar experiência afetiva positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do status quo • Restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições.
HIERARQUIA	IGUALITARISMO
<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidade da ordem interna • Subordinação dos poderes em relação à alocação de papéis e recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcendência dos interesses organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.
HARMONIA	DOMÍNIO
<ul style="list-style-type: none"> • Ajustamento constante e harmonioso com o ambiente externo 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar prosperidade por meio da autoafirmação ativa para enfrentar as mudanças externas e para dominar o ambiente social e natural

Quadro 2 – Dimensões bipolares do modelo de Tamayo e Gondim
Fonte: Tamayo e Gondim, 1996, adaptado pelo autor

Tamayo e Gondim (1996) afirmam que a classificação de uma organização nessas dimensões revela a sua base motivacional vigente e a percepção dos trabalhadores dessas prioridades, definindo assim, sua afinidade com a organização e seu comportamento do dia a dia em função do desenho cognitiva que ele tem da organização. Os autores desenvolveram uma ferramenta de avaliação Inventário de valores organizacionais (IVO). Esse inventário traz uma configuração de 36 itens que expressam os valores da organização. É solicitado ao respondente que avalie o quanto são importantes os valores apresentados como norteadores da sua vida na organização. É utilizada uma escala de sete pontos de formato Likert (2001), variando de 0 = Nada importante a 6 = Extremamente importante, notando-se que quanto mais próximos de 7 tanto mais importante.

2.4.1 Valores organizacionais e comprometimento

Do mesmo modo como ocorre com as pessoas, a organização possui necessidades, e uma delas é a de ter satisfação em se desenvolver. As ações das organizações só se tornam possível com o projeto coletivo: o que querem fazer e que tipo de organização querem construir. Neste sentido, a organização é um organismo social com interesses, motivações e intenções. Pode-se considerar que a medida dos valores de uma organização constitui uma avaliação de suas motivações.

Tamayo (1996) realizou uma pesquisa empírica sobre o assunto, cujos resultados mostraram que cinco fatores explicam o comportamento organizacional: prestígio, bem-estar do trabalhador, autonomia, tradição e domínio.

- Prestígio . A busca de prestígio por parte da organização - seus esforços para oferecer produtos de qualidades e ter uma visibilidade no mercado . É uma fonte de identificação para o seu do trabalhador. Se apresenta como um objeto magnífico, admirado e almejado por todos, que solicita do trabalhador amor, identificação e comprometimento;
- Bem-estar do trabalhador. Refere-se aos valores da empresa em promover a qualidade de vida dos trabalhadores, em criar um ambiente de trabalho prazeroso aos seus funcionários e em colocar prazer como uma meta organizacional.
- Autonomia. A imaginação e a inovação são essenciais para o crescimento de qualquer empresa. Estas características parecem ser negligenciadas e substituídas pela obediência total à organização. A autonomia é um preditor do comportamento organizacional, já que seu conteúdo responde a necessidades, motivações e aspirações profundas do trabalhador e qualquer ser humano;
- Tradição. É um dos elementos fundamentais da estabilidade organizacional. Define e prescreve a ação, a resposta adequada nos diversos momentos da vida organizacional. Em primeiro lugar, a tradição é resultante de soluções dadas no passado. Assim, a tradição tenta estabilizar o presente e o futuro. Em segundo lugar, limita a margem de ação do trabalhador para inovar. Em terceiro lugar, afirma Hofstede (1984), os elementos da tradição são .semirracionais., não levam em conta os valores e motivação do trabalhador.

- Domínio. Inibe o comportamento afetivo e a identificação com a organização, talvez porque anule a percepção do trabalhador de fazer parte dos resultados obtidos pela organização. É possível que esta dimensão cultural da organização faça com que o trabalhador tome consciência do seu trabalho para o crescimento do capital da empresa e para participar de uma luta ferrenha de concorrência contra outra empresa. Ao estudar os valores pessoais e organizacionais, como o comprometimento organizacional afetivo, indiretamente se estuda as motivações pessoais e organizacionais, analisando a relação da motivação dos trabalhadores e de fatores culturais da organização com esse comportamento. Tamayo (1996) conclui que o comprometimento organizacional afetivo pode auxiliar ou dificultar o desenvolvimento empresarial

Toda organização têm seus valores, os quais orientam a sua vida e do empregado ali inserido. Em uma organização, o conhecimento dos valores permite prever o seu funcionamento e os comportamentos organizacionais dos seus membros.

Portanto, a estrutura dos valores pessoais e da organização parece ter algo em comum, uma vez que a origem dos valores organizacionais veio com o seu fundador. Estas pessoas possuem um sistema de valores pessoais que expressam suas metas, o que é bom para si, para o grupo e para a organização.

2.5 Valores pessoais no ambiente de negócios

As pesquisas sobre valores pessoais e organização de negócios têm contemplado todos os profissionais da empresa. Pretende-se aqui chamar a atenção para a quantidade indeterminada de comportamento dos gestores, em que, pelo exercício do poder, influenciam o comportamento dos membros da organização no relacionamento entre eles e os stakeholders externos.

Assim sendo, compreender como os valores dos gestores afetam as relações de confiança pode contribuir para que as relações de domínio se tornem mais equilibradas.

Outro assunto ainda sem muitas explicações diz respeito à relação entre valores pessoais do gestor e desempenho das organizações, não apenas financeiro, mas também em outras medidas que hoje compõem a performance organizacional.

Acredita-se que a teoria de Schwartz, já mencionada, desempenhe um papel importante para a compreensão de como os valores pessoais exercem influência entre si e como constroem o ambiente organizacional em que se inserem.

2.5.1 Estrutura de compatibilidade e conflito dos tipos motivacionais

Segundo Sagiv e Schwartz (1995), "as ações empreendidas na consecução de um tipo de valor têm consequências psicológicas, práticas e sociais que podem ser conflituosas ou compatíveis com a perseguição de um outro tipo de valor". Os tipos de valores são dispostos em uma estrutura circular, significando que aqueles adjacentes são compatíveis e os localizados em extremos opostos representam conflitos.

Os seguintes pares de tipos de valores são estimados como compatíveis: poder-realização, realização-hedonismo, hedonismo-estimulação, estimulação-autodireção, autodireção-universalismo, universalismo-benevolência, benevolência-conformidade, conformidade-tradição, tradição-segurança, segurança-poder e segurança-conformidade. Os conflitos esperados são: autodireção-conformidade, autodireção-tradição, autodireção-segurança, estimulação-conformidade, estimulação-tradição, estimulação-segurança, universalismo-poder, universalismo-realização, benevolência-poder, benevolência-realização, hedonismo-conformidade e hedonismo-tradição.

O QUADRO 2 detalha os oito fatores do IPVO, sua correspondência com os tipos motivacionais dos valores e as metas desses valores segundo Oliveira e Tamayo, (2004).

FATORES E CORRESPONDÊNCIA	METAS
AUTONOMIA (autodeterminação/Estimulação)	Oferecer desafios e verdade no trabalho, estimular a curiosidade, criatividade e a inovação
BEM-ESTAR (hedonismo)	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
REALIZAÇÃO (realização)	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores
DOMÍNIO (poder)	Obter lucros, ser competitivo e dominar o mercado.
PRESTÍGIO (poder)	Ter prestígio, ser conhecido e admirado por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os cliente.
TRADIÇÃO (tradição)	Manter a tradição e respeitar os costumes de organização.
CONFORMIDADE (Conformidade)	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE (benevolência e universalidade)	Promover à justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Quadro 3 - Os oito fatores do IPVO sua correspondência com os tipos motivacionais dos valores e as metas desses valores

Fonte: TAMAYO; OLIVEIRA, 2004

Para Tamayo e Oliveira (2004), os resultados do estudo confirmam que a estrutura de valores organizacionais corresponde à estrutura de valores pessoais. Assim sendo, as exposições feitas em relação à estrutura bidimensional dos valores humanos em relação valores organizacionais são hipóteses, que poderiam ser ratificadas por meio de uma técnica mas apropriada.

2.6 O inventário de valores organizacionais – IVO

O maior inconveniente da abordagem que utiliza documentos da empresa para avaliar os valores organizacionais é que, freqüentemente, existe incongruência entre os valores estabelecidos no papel e os que são realmente praticados na organização (TAMAYO et al. 2000 p. 262,)

A construção dos itens do Inventário de Valores Organizacionais integra duas abordagens diferentes: a empírica e a teórica. Os itens que haviam sido levantados empiricamente por Tamayo e Gondim (1996) para a construção da Escala de Valores Organizacionais foram utilizados para este novo instrumento, já que eles

expressam adequadamente alguns dos construtos axiológicos que se pretendia medir.

Neste sentido, para representar de forma apropriada os tipos motivacionais de valores que não estavam suficientemente representados na escala de Tamayo e Gondim, foram construídos novos itens. Estes foram construídos a partir dos pressupostos teóricos, procurando valores que expressassem adequadamente os polos de igualitarismo e autonomia, que eram os menos qualificados na Escala de Tamayo e Gondim.

Nesta pesquisa, propõe-se uma abordagem que consiste em estudar os valores organizacionais a partir do ponto de vista que os empregados têm sobre os valores existentes e praticados em sua empresa. Nota-se que no dia a dia dos trabalhadores podem ser observadas análises diretas dos valores da sua organização ou citações indiretas feita por eles. Eles têm uma visão relativamente clara dos valores que predominam em sua organização. Essa percepção, seja ela correta ou errada, influencia o seu comportamento (SEGO et al., 1997).

Ao analisar os valores organizacionais a partir da astúcia dos empregados, é como se estivesse utilizando observadores internos, envolvidos diretamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização.

Todo empregado é capaz de identificar valores que predominam em sua organização e, até, detectar diferenças nos valores entre setores da empresa ou entre a sua empresa e outras que ele conhece. Uma organização pode ser descrita como sendo norteadas por valores referentes aos aspectos técnicos e administrativos, ao passo que outra pode ser percebida como colocando a ênfase no extremo oposto, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem. A percepção dos valores de uma organização parece não ter sido objeto de estudo sistemático.

O inventário de valores organizacionais (IVO), construído e validado por Tamayo,

Mendes e Paz (2000) pretende adicionar as vantagens de uma estratégia empírica a uma teoria dos valores. Os autores se fundaram na estrutura dos valores culturais proposta por Schwartz e Ros (1995) e Schwartz (1999), estudada em vários países.

Os autores Tamayo, Mendes e Paz (2000) ressaltam que a idéia fundamental foi utilizar as dimensões culturais no estudo dos valores organizacionais, uma vez que as organizações são grupos que se depara com dilemas semelhantes aos de qualquer sociedade. Encontrando assim, as exigências universais que têm que ser satisfeitas para garantir a sua sobrevivência.

A organização é uma coletividade, e enquanto tal precisa, para a sua sobrevivência, solucionar os seguintes problemas:

1. Relação entre o indivíduo e o grupo, que é potencialmente conflituosa e exige, portanto, tentativas de compatibilizar os interesses individuais e coletivos;
2. Necessidade de estabelecer uma estrutura que assegure o alcance dos seus objetivos. Para poder sobreviver a organização tem que definir papéis, normas, subsistemas organizacionais, relações entre eles, estratégias de trabalho etc.
3. Relação da organização com o meio ambiente físico e social - Ao tentar responder a estas três exigências básicas, a organização cria modelos de comportamento e valores que retratam os princípios que orientam a sua vida cotidiana. "Assim como a sociedade tem uma herança cultural", afirmam Katz e Kahn (1978), "as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros do grupo".

A organização e os seus componentes, para poderem dar conta da realidade, têm que reconhecer essas necessidades básicas e aprender respostas adequadas para a sua satisfação. Dessa forma, tanto a organização como os seus membros passam a representar conscientemente essas necessidades, como valores e metas a serem atingidas (SAGIV; SCHWARTZ, 1995).

A partir das três necessidades mencionadas e com base na abordagem cultural dos valores Schwartz e Ros (1995), formulam-se três dimensões bipolares para representar as alternativas de resposta das organizações: autonomia

(individualismo) versus conservadorismo (coletivismo); hierarquia versus igualitarismo; e domínio versus harmonia. Estas três dimensões constituem a base teórica imediata para a construção do Inventário de Valores Organizacionais.

O Inventário de Valores Organizacionais integra duas abordagens diferentes: a empírica e a teórica. Os itens que haviam sido levantados empiricamente por Tamayo e Gondim (1996) para a construção da Escala de Valores Organizacionais foram utilizados para este novo instrumento, já que eles expressam adequadamente alguns dos construtos axiológicos que se pretendia medir, de acordo com o modelo teórico representado na FIG.1

Os tipos motivacionais aparecem em uma estrutura circular, mostrando que os tipos adjacentes são compatíveis e que os localizados em regiões opostas representam conflitos, representados na FIG.3

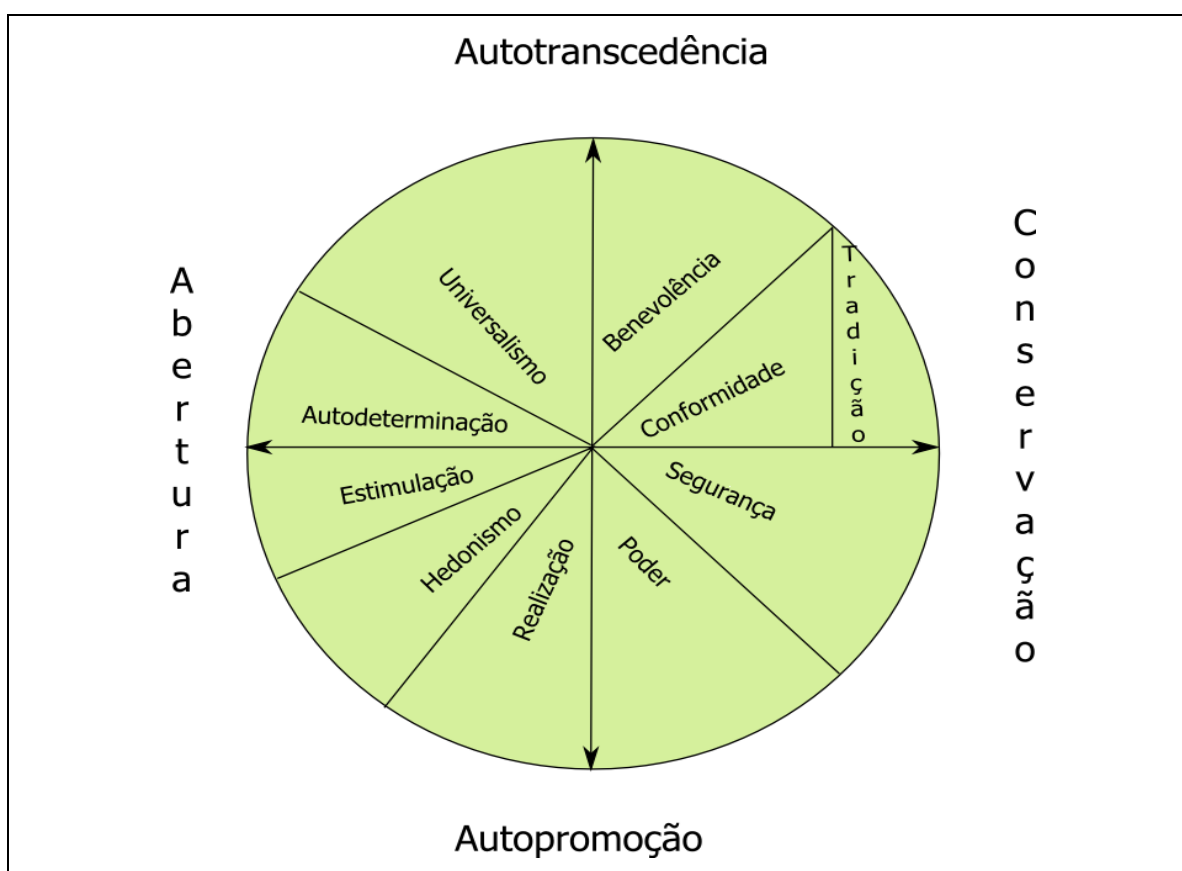


Figura 2 – Estrutura Bidimensional dos tipos motivacionais de valores
Fonte: Oliveir e Tamayo, 1996.

Para representar de forma apropriada os tipos motivacionais dos valores que não

estavam adequadamente representados na escala de Tamayo e Gondim, foram construídos novos itens. Estes foram construídos a partir dos pressupostos teóricos, procurando valores que anunciassem de forma adequada os polos de igualitarismo e autonomia, que eram os menos representados na Escala de Tamayo e Gondim. O inventário para validação ficou composto por 36 itens, seguidos de uma escala de 7 pontos (de 0 a 6).

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) oferece a possibilidade de executar a avaliação dos tipos motivacionais em dois níveis diferentes: valores **reais** e valores **desejados**. A expressão *valores reais* faz referência aos valores que, na percepção dos empregados, são realmente praticados na empresa e à representatividade que eles têm no dia a dia na vida da organização. A expressão *valores desejados* representa a prioridade ou o grau de importância que os empregados gostariam que fosse dada a cada um dos valores apresentados no IVO. Dessa forma, o IVO permite avaliar as prioridades axiológicas reais e desejadas da organização. O grande benefício desta dupla avaliação é que ela fornece condições de estabelecer índices de satisfação/insatisfação dos empregados com as prioridades axiológicas da empresa em cada um dos seis tipos motivacionais já descritos (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Os seis tipos motivacionais do IVO avaliam valores compartilhados que expressam crenças fundamentais sobre o que é bom, correto e desejável numa organização. Eles admitem identificar componentes da cultura organizacional e diferenciar organizações ou unidades organizacionais a partir de seis aspectos fundamentais da vida organizacional (TAMAYO; GONDIM, 1996):

- a) Importância atribuída à procura de inovação, de criatividade e de independência na execução do trabalho (Autonomia);
- b) Ênfase na interdependência dos membros da organização e na obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo);
- c) Relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder (Hierarquia);
- d) Procura efetiva do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios (Igualitarismo);

- e) Importância dada ao sucesso organizacional e à satisfação dos clientes (Domínio) e
- f) Respeito à natureza e a procura de complementaridade organizacional (Harmonia).

Os instrumentos apresentados têm sido utilizados em pesquisas sobre valores realizadas no Brasil Tamayo (1997); Oliveira (1997); Tamayo (1998; 1999); Mendes e Tamayo (2001); Borges *et al*, (2002); Poupak (2003). Conforme especificado, esses instrumentos estavam apoiados em levantamentos empíricos e no modelo cultural dos valores.

2.7 Modelo de Oliveira e Tamayo

Para a construção do *Inventário de perfis de valores organizacionais – IPVO*, os autores Oliveira e Tamayo (2004), tomam como referência a teoria dos tipos motivacionais de valores proposta por Schwartz, já citado. E, Os resultados do estudo mostram ser de natureza multifatorial, Composta de 48 itens, sendo a natureza fatorial composta por 08 fatores, a saber:

- 1) Realização;
- 2) Conformidade;
- 3) Domínio;
- 4) Prestígio organizacional;
- 5) Bem-estar do empregado;
- 6) Tradição;
- 7) Autonomia;
- 8) Preocupação com a comunidade.

Os pesquisadores levaram em conta a similaridade entre as metas dos valores pessoais e organizacionais. Para eles os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações das pessoas, motivações que os diretores levam consigo quando chegam na organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Tamayo afirma que Schwartz (1992), no mesmo estudo que identificou os tipos de valores, conclui também, que cinco valores servem de interesses individuais - *poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação* - e três servem de interesses coletivos – *benevolência, tradição e conformismo*.. Os motivacionais - *universalismo e segurança* - servem de interesses mistos: *interesses individuais e coletivos*

Para melhor entendimento do conteúdo IPVO seus fatores serão abordados, ainda que de forma sumária:

- a) Realização – sua meta principal é o sucesso, a demonstração de competências da empresa e dos empregados;
- b) Conformidade – limitação das ações organizacionais e dos seus membros, priorizando as regras e os modelos de conteúdo no trabalho e no relacionamento com outras organizações. Para estas organizações, os empregados devem aceitar o trabalho a ser feito e as obrigações devem se cumpridas;
- c) Domínio – está relacionado ao poder, à obtenção de status e de controle sobre os outros. Almeja uma posição de domínio no mercado;
- d) Bem-estar – prende-se à satisfação dos empregados, à busca pela qualidade de vida no trabalho;
- e) Tradição – refere-se à preservação e ao respeito ao convencional. Almeja zelar pela sua forma de funcionamento da organização. Privilegia o respeito pela tradição;
- f) Prestígio organizacional – tem a ver com a busca de respeito, de prestígio e de admiração da sociedade. Recomendável pela qualidade dos seus produtos. A organização influencia outras em razão de seu prestígio;
- g) Autonomia – considera o aperfeiçoamento constante da organização e dos empregados, o que é percebido pelo destaque e definição dos objetivos profissionais dos seus funcionários;
- h) Preocupação com a coletividade – compreende os valores que orientam o relacionamento no dia a dia com a comunidade. Esta organização crê na honestidade. Ela honra seus compromissos com as pessoas e organizações as quais se relaciona.

Quanto à aplicabilidade do IPVO, segundo os autores, os índices de confiabilidade são satisfatórios, tomando seu uso aconselhável para fins de diagnóstico, planejamento de processos de mudança e outras atividades na organização.

3 METODOLOGIA

Procura-se aqui relatar os procedimentos metodológicos propostos para esta pesquisa, focando em:

- a) tipo da pesquisa;
- b) meios;
- c) fins;
- d) sujeitos da pesquisa;
- e) instrumentos coleta de dados;
- f) descrição do tratamento estatístico dos dados.

A escolha desta metodologia permite a cobertura do fenômeno de uma forma ampla, principalmente quando o problema da pesquisa requer a coleta de dados muito dispersos na empresa investigada.

3.1 Tipo da pesquisa

Esta pesquisa está centrada em investigar, analisar e relacionar os valores organizacionais presentes em uma empresa de serviços do segmento de alimentação industrial na perspectiva de Tamayo e Gondim (1996) e Tamayo, Mendes e Paz (2000).

Faz parte desta pesquisa considerar a realidade social que se pretende investigar, o método para se apreender o objetivo de estudo precisa considerar o modo como os indivíduos que compõem a amostragem desta pesquisa – os funcionários da empresa de alimentação industrial – percebem o mundo. Dessa forma, optou-se pela realização de uma pesquisa centrada na linha quantitativa.

Vergara (2006) sustenta que a pesquisa é quantitativa quando utiliza procedimentos estatísticos para a interpretação dos dados. De acordo com Richardson (1999), a escolha desta metodologia, para o caso específico de Florianópolis, deve-se ao fato de o material disponível pesquisado, estar estruturado para situações e realidades

diferentes do contexto urbano atual da cidade. resultados, evitando distorções de análise e interpretação, e, assim, possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências a serem feitas.

3.2 Sujeitos da pesquisa

A escolha deste perfil de empresa se deu pelo fato de o pesquisador ter acesso facilitado, em razão de prestar serviços para uma empresa do mesmo segmento.

O universo da pesquisa é composto por 14 (quatorze) empregados da área administrativa e 79 (setenta e nove) trabalhadores da área operacional, distribuídos em 5 (cinco) unidades, totalizando 93 (noventa e três) trabalhadores.

3.3 Coleta dos dados

Para coletar os dados que compõem a análise desta pesquisa, foi utilizada a pesquisa de campo, desenvolvida em 5 unidade e na administração central de uma empresa do segmento de alimentação industrial.

As unidades pesquisadas foram selecionadas de acordo com a orientação do responsável da área operacional da empresa. Elas foram assim distribuídas: 2 (duas) unidades região metropolitana de Belo Horizonte, 3 unidades da grande Belo Horizonte e a administração, no centro de Belo Horizonte.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados foi o questionário Inventário de Valores Organizacionais - IVO (em anexo), desenvolvido e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), para todos que compõem a amostra a ser pesquisada.

Os participantes avaliaram os 36 itens de uma escala que varia de 0 (Nada importante) a 7 (Extremamente importante). A estrutura fatorial é composta por 6 (seis) fatores, no qual demonstra a descrição das cargas fatoriais com as

respectivas variâncias explicadas pelos fatores do Inventário de valores organizacionais.

O inventário de valores organizacionais proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000) mensuram os valores como elementos fundamentais para a construção e o desenvolvimento da identidade da organização.. Os itens de cada setor estão configurados no QUADRO 3

Tabela 1 – Descrição das cargas fatorias e variância explicada pelos fatores do Inventário de valores organizacionais – IVO

ITEM		DIMENSÃO
01	Capacidade de inovar na organização	Autonomia
03	Introdução de novidades no trabalho	
04	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	
05	Busca constante de informação e novidades	
02	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	Conservadorismo
07	Fidelidade à organização	
08	Segurança de pessoas e bens	
11	Clima de ajuda mútua	
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	
09	Preservação de costumes vigentes da organização	
10	Tradição de respeito às ordens	
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	
19	Controle do serviço executado	
20	Respeito aos níveis de autoridade	
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	Igualitarismo
28	Proteção ao meio ambiente	
06	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	
13	Tratamento proporcional ao mérito	
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	
25	Ambiente de relacionamento inter organizacional adequado	Domínio
26	Complementaridade de papéis entre organizações	
21	Capacidade de influenciar	
23	Dificuldades de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	
31	Busca de melhor posição no mercado	
32	Conquista de clientes	
33	Manutenção da superioridade no mercado	Harmonia
34	Preocupação com a produção e serviços	
35	Êxitos nos empreendimento organizacionais	
36	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.	
29	Atuação conjunta com outras empresas	Harmonia
30	Busca de melhor posição no mercado	

Fonte: Tamayo e Oliveira (2004)

Na aplicação do inventário dos valores organizacionais, os respondentes assinalam o quanto a empresa se parece com as frases lidas no questionário, a partir de uma escala de 6 (seis) pontos. Cada item foi avaliado por meio de uma frequência do tipo *Likert*. Tal escala consiste em um conjunto de itens apresentados afirmativamente. Solicita-se que se faça uma escolha assinalando um, dentre os pontos da escala. Cada ponto assinalado está associado a um valor numérico.

Para cada item relativo aos valores organizacionais os respondentes assinalam um número que corresponde a sua opinião, avaliando assim em cada item o quanto a organização descrita no item se assemelha, ou não, com a empresa de alimentação industrial.

O respondente atribui uma pontuação para cada item. O somatório desses valores (pontos) resultará em uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao objeto ou representação simbólica que está em processo de avaliação TAB. 2.

Tabela 2 – Escala de *Likert* para os valores organizacionais

Nº	Especificação
1	Nada importante
2	
3	Importante
4	
5	
6	Extremamente importante

Fonte: TAMAYO; GODIM, 1996

O questionário foi aplicado no local de trabalhos dos respondentes e se encontra no Apêndice A. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, com questionários estruturados e aplicados pessoalmente. No total foram aplicados 93 (noventa e três) questionários.

3.4 Tratamento dos dados

Para proceder o tratamento dos dados, inicialmente, realizou-se uma análise exploratória para cada fator do inventário de valores organizacionais, com o objetivo de caracterizar a amostra dos trabalhadores da empresa objeto de pesquisa. Para isso foram utilizadas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mediana e quartis)

para os indicadores referentes aos valores organizacionais, tanto para a situação real quanto para a desejável, distribuição de para a variável *Unidade de Produção*. Também, usaram-se medidas descritivas para cada fator de valores organizacionais: a) *Autonomia*; b) *Conservadorismo*; c) *Hierarquia*; d) *Igualitarismo*; e) *Domínio*; f) *Harmonia*.

Quanto à avaliação da diferença entre os escores referentes aos valores organizacionais, tanto para situação real quanto para a desejável, foi utilizado o teste não paramétrico de Friedman, indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas. Teve por objetivo apurar se algum dos escores dos fatores medidos exercia maior impacto nos trabalhadores de uma empresa do segmento de alimentação industrial.

Para a avaliação de diferenças entre as unidades de produção e os fatores referentes aos valores organizacionais dos trabalhadores, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis, pois a suposição de normalidade para estes fatores foi violada. O teste de Kruskal-Wallis permite a comparação múltipla de cinco unidades de produção, a hipótese nula é a de que não há diferença entre as medianas das unidades de produção. A hipótese alternativa é a de que há pelo menos uma diferença significativa entre as unidades de produção.

Para a avaliação de diferenças entre a administração central da empresa e cada unidade de produção, no que diz respeito aos fatores de valores organizacionais dos empregados, foi adotado o teste não paramétrico de Mann-Whitney para a comparação dos valores centrais entre a administração central e as unidades de produção.

Os dados da pesquisa foram tratados no programa estatístico PASW *Statistics*, versão 18. 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

3.5 Identificação das dimensões mais importantes

De acordo com a medida de tendência central dos escores – a mediana - foi realizado um *ranking* dessas dimensões para a definir os valores organizacionais .

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

3.6 Teste para comparação dos grupos – *kruskal wallis*

Para fazer uma comparação entre os diferentes perfis dos profissionais em relação à opinião do Inventário de valor organizacional realizou-se o teste estatístico *Kruskal Wallis*, não paramétrico utilizado para comparar as medianas de amostras independentes, não sendo necessário o conhecimento da distribuição das amostras comparadas para a sua realização.

A conclusão do teste estatístico *Kruskal Wallis* baseou-se no p-valor, que é a probabilidade de obter um valor estatístico amostral de teste no mínimo tão extremo como o que resulta dos dados amostrais, na suposição de a hipótese nula ser verdadeira. Portanto, se esse valor for superior ao nível de significância adotada, conclui-se pela não existência de diferença significativa entre os grupos comparados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados, foram realizadas estatísticas descritivas e de regressão linear padrão para cada fator dos valores organizacionais (IVO). A análise de regressão consiste em investigar a relação causal entre a variável independente e as variáveis independentes, detectando assim 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 pacote estatístico do programa *Statistical Package for the social Science – SPSS*

4.1 Perfil dos respondentes

O perfil dos profissionais, quanto a escolaridade, que participaram da pesquisa é demonstrado no gráfico abaixo

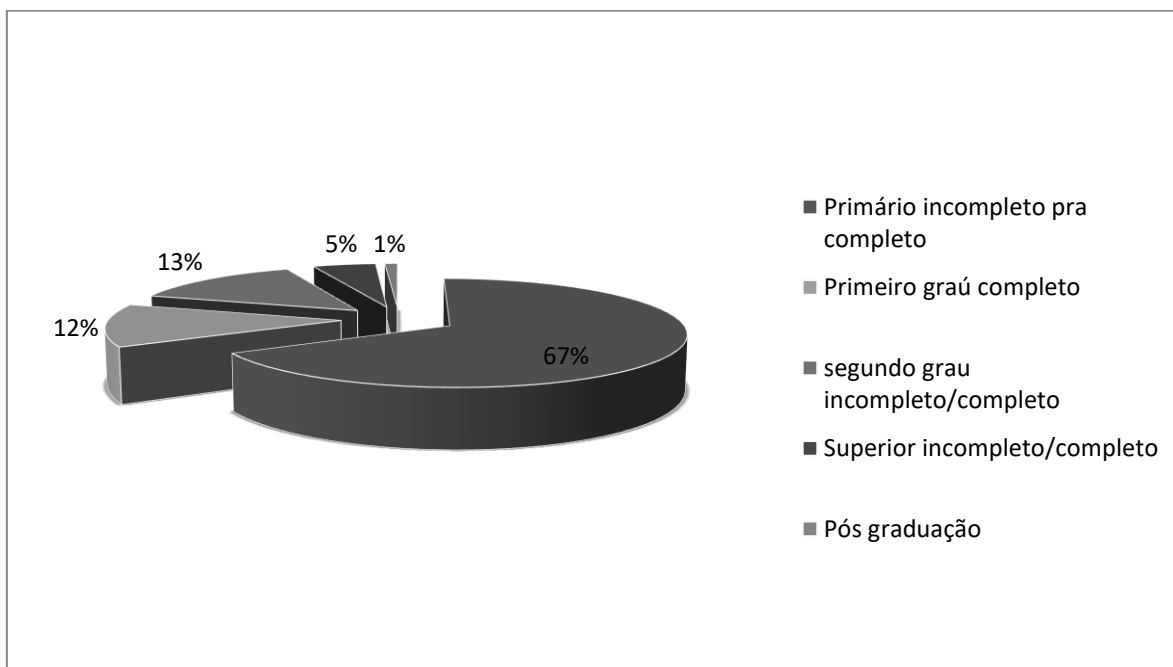


Gráfico 1 – Escolaridade
Fonte: Dados coletados da pesquisa

4.2 Apresentação e análise dos resultados

Dos 93 (noventa e três) questionários aplicados obteve-se um retorno de 100% da amostra utilizada para o estudo proposto.

Quanto à escolaridade, apurou-se o seguinte: Administração: 01 Pós; 8 superior; 05 grau incompleto e completo

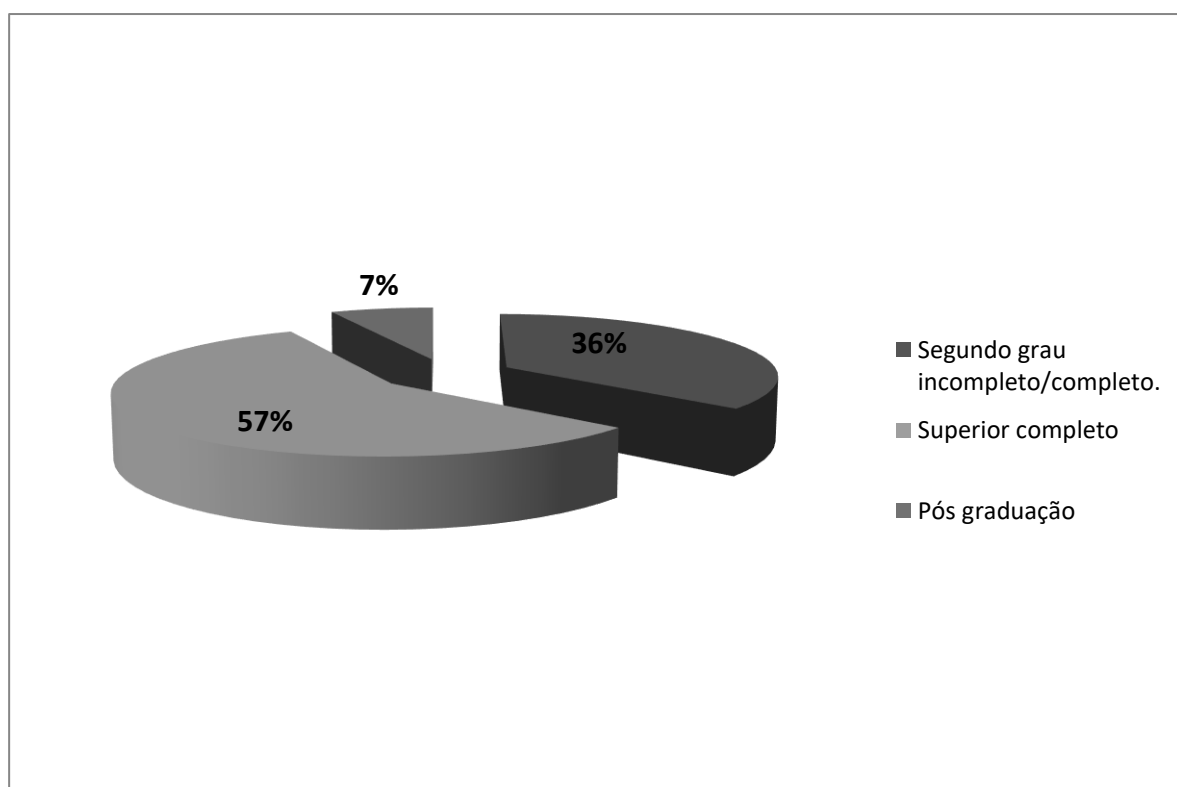


Gráfico 2 – Escolaridade na Administração Central
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Unidades em Geral: Superior = 01; Demais = primeiro grau completo e incompleto – segundo grau completo e incompleto

4.2.1. Descrição e análise dos resultados da pesquisa

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

4.2.2 Análise descritiva

Integra esta pesquisa uma amostra de 93 trabalhadores de uma empresa do segmento de alimentação industrial, composta, em termos de tamanho, por 16 pessoas pertencentes à Unidade 1 (17,2%), por 22 pessoas da Unidade 2 (23,7%) e por 11 pessoas da Unidade 3. Compõem o percentual restante, 18,3% de empregados da unidade 4 (17), 14% de empregados da unidade 5 (13) e 15,1% de empregados da administração geral (14). O GRAF. 3 e a TAB. 3 ilustra essa distribuição.

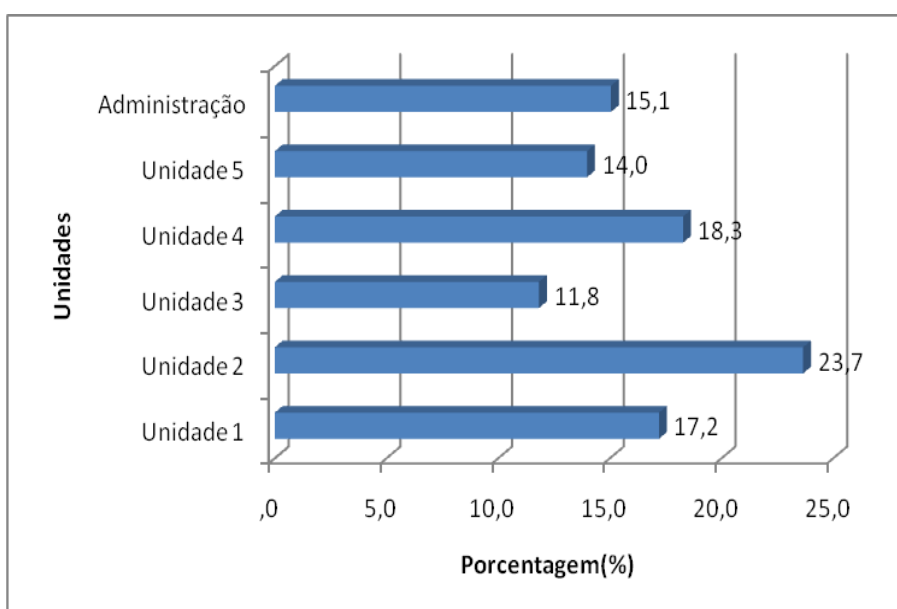


Gráfico 3 – Distribuição da amostra segundo as unidades

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tabela 3 – Distribuição da amostra segundo as unidades

Unidades	Casos	%
Unidade 1	16	17,2
Unidade 2	22	23,7
Unidade 3	11	11,8
Unidade 4	17	18,3
Unidade 5	13	14,0
Administração	14	15,1
Total	93	100,0

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A seguir, são analisadas e comparadas as variáveis presentes no modelo de Tamayo *et al.* (2000), denominado “INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS (IVO)”, correspondentes ao questionário com 36 perguntas, por meio da qual foram colhidas os dados indicadores para a amostra total. Para efeito de apresentação, procurou-se agrupar estas variáveis em seis fatores:

- a) Autonomia
- b) Conservadorismo
- c) Hierarquia
- d) Igualitarismo
- e) Domínio
- f) Harmonia.

Quanto às variáveis pertencentes aos seis fatores e seus respectivos significados, destacam-se as seguintes:

- a) Autonomia – resultante do cálculo da média das questões 1, 3, 4 e 5 do questionário para cada respondente individualmente;
- b) Conservadorismo – resultante do cálculo da média das questões 2, 7, 8, 11 e 16 do questionário para cada respondente individualmente;
- c) Hierarquia – resultante do cálculo da média das questões 9, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27 e 28 do questionário para cada respondente individualmente;
- d) Igualitarismo – resultante do cálculo da média das questões 6, 12, 13, 14, 15, 25 e 26 do questionário para cada respondente individualmente;
- e) Domínio – resultante do cálculo da média das questões 21, 23, 31, 32, 33, 34, 35 e 36 do questionário para cada respondente individualmente;
- f) Harmonia – resultante do cálculo da média das questões 29 e 30 do questionário para cada respondente individualmente;

Tendo em vista que o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, basicamente, por escalas de resposta do tipo *Likert* de 7 pontos no questionário, dados correspondentes às questões sobre os valores organizacionais que os

trabalhadores estabelecem com a empresa do segmento de alimentação industrial, considerou-se como escore médio ou mediana o valor de 3,0 a 3,99. Uma vez que o grau de importância nesta escala gradua-se de “Nada importante” para “Extremamente importante”, significa dizer que as variáveis que apresentarem escores acima de 3,99 indicam uma situação de importância; abaixo de 3,0, uma situação de pouca importância; e igual a este valor, uma situação intermediária entre a importância e pouca importância.

Assim sendo, para sintetizar as informações de cada fator, utilizaram-se a média e a mediana como medida de tendência central. Para a medida de dispersão utilizaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil (e). A TAB. 4 e 5 (2 para situação real e 3 para situação desejável) mostra os resultados dos valores organizacionais que o empregado estabelece com a empresa de alimentação industrial.

Tabela 4 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação real.

IVO	Medidas Descritivas				
	Média	Des.-Padr.	P25	Mediana	P75
Hierarquia	4,38	0,70	3,85	4,40	4,90
Domínio	4,38	0,85	3,63	4,25	5,13
Conservadorismo	4,29	0,88	3,60	4,20	5,00
Igualitarismo	4,14	0,97	3,43	4,14	4,86
Autonomia	4,08	0,96	3,50	4,00	4,75
Harmonia	3,75	1,09	3,00	4,00	4,50

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tabela 5 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação real.

ITEM	DIMENSÃO	continua	
		Média	Desvio padrão
01 Capacidade de inovar na organização			
03 Introdução de novidades no trabalho			
04 Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	AUTONOMIA	4,08	0,96
05 Busca constante de informação e novidades			
02 Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante			
07 Fidelidade à organização			
08 Segurança de pessoas e bens	CONSERVADORISMO	4,29	0,88
11 Clima de ajuda mútua			
16 Clima de relacionamento amistoso entre os empregados			

conclusão				
	ITEM	DIMENSÃO	Média	Desvio padrão
09	Preservação de costumes vigentes da organização			
10	Tradição de respeito às ordens			
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia		4,38	0,70
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização			
19	Controle do serviço executado			
20	Respeito aos níveis de autoridade	HIERARQUIA		
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos			
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas			
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente			
28	Proteção ao meio ambiente			
06	Continuidade de políticas e projetos organizacionais			
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis			
13	Tratamento proporcional ao mérito			
14	Oportunidades iguais para todos os empregados			
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	IGUALITARISMO	4,14	0,97
25	Ambiente de relacionamento inter organizacional adequado			
26	Complementaridade de papéis entre organizações			
21	Capacidade de influenciar			
23	Dificuldades de alterar regras, normas e comportamentos na organização.			
31	Busca de melhor posição no mercado			
32	Conquista de clientes			
33	Manutenção da superioridade no mercado	DOMÍNIO	4,38	0,85
34	Preocupação com a produção e serviços			
35	Êxitos nos empreendimentos organizacionais			
36	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.			
29	Atuação conjunta com outras empresas			
30	Busca de melhor posição no mercado	HARMONIA	3,75	1,09

No que diz respeito aos seis fatores de valores organizacionais em relação à amostra total, constatou-se uma situação de alta importância com todos os fatores dos informantes, uma vez que os escores reais obtidos apresentaram uma mediana maior ou igual a 4,00 (TAB. 5).

Entre os respondentes da amostra total, em uma análise comparativa aos fatores de valores organizacionais, considerando a situação real, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fatores, pois o teste apresentou um valor-p de

0,000**, os fatores hierarquia, domínio e conservadorismo foram os mais expressivos (TAB. 6 e GRAF. 4).

Tabela 6 – Avaliação dos escores reais referentes aos fatores de valores organizacionais na amostra total.

IVO	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Hierarquia (1º)	4,40		
Domínio (2º)	4,25		
Conservadorismo (3º)	4,20	0,000**	1º = 2º = 3º > 4º = 5º > 6º
Igualitarismo (4º)	4,14		
Autonomia (5º)	4,00		
Harmonia (6º)	4,00		

Fonte: Dados 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%).

No que diz respeito aos seis fatores de valores organizacionais em relação à amostra total, constatou-se uma situação de extrema importância para com todos os fatores dos informantes, uma vez que os escores desejáveis obtidos apresentaram uma mediana maior que 5,00 (TAB. 6).

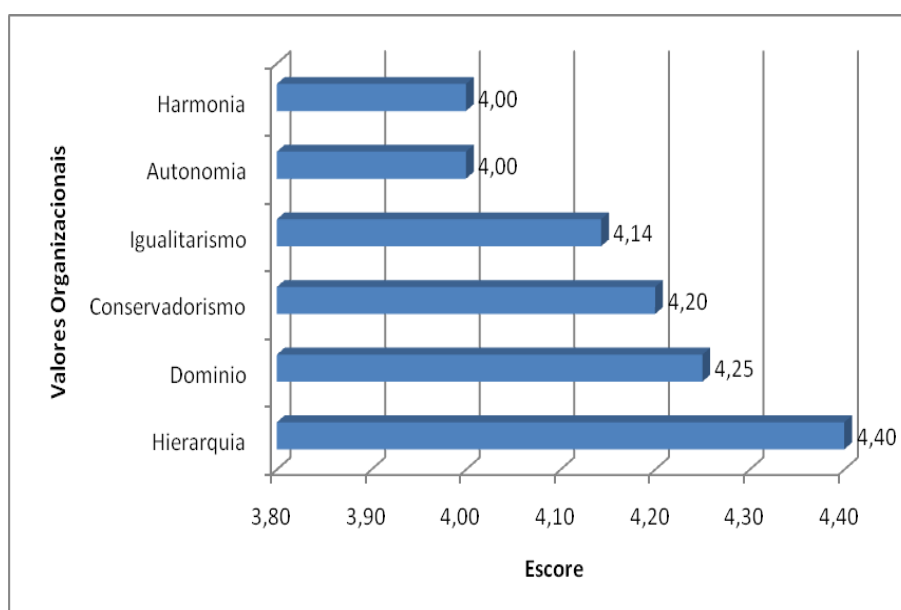


Gráfico 4 – Avaliação dos escores reais referentes aos valores organizacionais na amostra total

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tabela 7 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação desejável.

IVO	Medidas Descritivas				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Hierarquia	5,75	0,33	5,60	5,90	6,00
Conservadorismo	5,74	0,38	5,60	5,80	6,00
Autonomia	5,66	0,43	5,38	5,75	6,00
Igualitarismo	5,62	0,45	5,43	5,71	6,00
Domínio	5,54	0,50	5,19	5,63	6,00
Harmonia	5,40	0,75	5,00	5,50	6,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tabela 8 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação desejável.

					continua
	ITENS	DIMENSÃO	Média	Desvio padrão	
01	Capacidade de inovar na organização				
03	Introdução de novidades no trabalho				
04	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	AUTONOMIA	5,66	0,43	
05	Busca constante de informação e novidades				
02	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante				
07	Fidelidade à organização				
08	Segurança de pessoas e bens	CONSERVADORISMO	5,74	0,38	
11	Clima de ajuda mútua				
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados				
09	Preservação de costumes vigentes da organização				
10	Tradição de respeito às ordens				
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia				
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização				
19	Controle do serviço executado				
20	Respeito aos níveis de autoridade	HIERARQUIA	5,75	0,33	
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos				
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas				
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente				
28	Proteção ao meio ambiente				
06	Continuidade de políticas e projetos organizacionais				
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis				
13	Tratamento proporcional ao mérito				
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	IGUALITARISMO	5,62	0,45	
15	Imparcialidade nas decisões administrativas				
25	Ambiente de relacionamento inter organizacional adequado				
26	Complementaridade de papéis entre organizações				

				conclusão	
	ITENS	DIMENSÃO	Média	Desvio padrão	
21	Capacidade de influenciar				
23	Dificuldades de alterar regras, normas e comportamentos na organização.				
31	Busca de melhor posição no mercado				
32	Conquista de clientes	DOMÍNIO	5,54	0,50	
33	Manutenção da superioridade no mercado				
34	Preocupação com a produção e serviços				
35	Êxitos nos empreendimento organizacionais				
36	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.				
29	Atuação conjunta com outras empresas	HARMONIA	5,40	0,75	
30	Busca de melhor posição no mercado				

Entre os entrevistados da amostra total, em uma análise comparativa aos fatores de valores organizacionais, considerando a situação desejável, verificou-se a existência de diferenças significativas quanto aos fatores, pois o teste apresentou um valor-p de 0,000**. Os fatores **hierarquia, conservadorismo e autonomia** foram os mais expressivos (TAB. 8 e GRAF. 5).

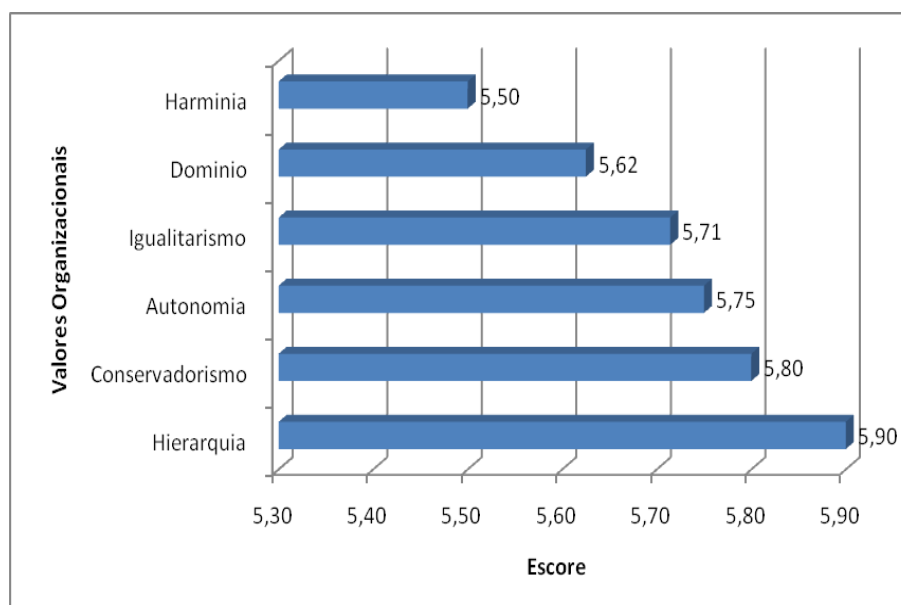


Gráfico 5 – Avaliação dos escores desejáveis referentes aos valores organizacionais na amostra total
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tabela 9 – Avaliação dos escores desejáveis referentes aos fatores de valores organizacionais na amostra total.

IVO	Resultados		
	Escore	P-valor	Conclusão
Hierarquia (1º)	5,90		
Conservadorismo (2º)	5,80		
Autonomia (3º)	5,75	0,000**	1º = 2º = 3º > 4º = 5º = 6º
Igualitarismo (4º)	5,71		
Domínio (5º)	5,63		
Harmonia (6º)	5,50		

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, apresentam-se os resultados dos indicadores de valores organizacionais dos trabalhadores de uma empresa do segmento de alimentação industrial. Para sintetizar as informações de cada indicador, utilizaram-se a média e a mediana como medida de tendência central e para a medida de dispersão utilizou-se o desvio-padrão e intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}). As TAB. 7 e 8 mostram os resultados dos indicadores para a situação real e as TAB. 9 e 10 mostram os resultados dos indicadores para a situação desejável.

Tabela 10 – Caracterização da amostra total segundo os indicadores de valores organizacionais, considerando a situação real

IVO	Medidas Descritivas				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	4,65	1,08	4,00	5,00	5,50
Preocupação com a produção e serviços	4,62	1,07	4,00	5,00	6,00
Respeito às pessoas com cargo de chefia	4,60	1,27	4,00	5,00	6,00
Respeito aos níveis de autoridade	4,51	1,07	4,00	5,00	5,00
Capacidade de influenciar	4,49	1,01	4,00	4,00	5,00
Manutenção da superioridade no mercado	4,48	1,14	4,00	4,00	5,00
Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	4,47	1,32	4,00	5,00	6,00
Complementaridade de papéis entre organizações	4,47	1,19	4,00	5,00	5,00
Tradição de respeito às ordens	4,44	1,17	4,00	5,00	5,00
Controle do serviço executado	4,44	1,07	4,00	4,00	5,00
Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	4,38	1,34	3,00	5,00	5,50

continua

conclusão					
IVO	Medidas Descritivas				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Fidelidade à organização	4,35	1,13	3,00	4,00	5,00
Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.	4,34	1,18	4,00	4,00	5,00
Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	4,33	1,11	4,00	5,00	5,00
Segurança de pessoas e bens	4,32	1,10	4,00	5,00	5,00
Busca de melhor posição no mercado	4,32	1,19	3,50	4,00	5,00
Conquista de clientes	4,31	1,19	3,00	4,00	5,00
Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	4,30	1,29	3,00	5,00	5,00
Ambiente de relacionamento inter organizacional adequado	4,25	1,10	3,50	4,00	5,00
Êxitos nos empreendimento organizacionais	4,25	1,15	3,00	4,00	5,00
Preservação de costumes vigentes da organização	4,23	1,04	4,00	4,00	5,00
Dificuldades de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	4,18	1,21	3,00	4,00	5,00
Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	4,14	1,20	3,00	4,00	5,00
Imparcialidade nas decisões administrativas	4,13	1,25	3,00	4,00	5,00
Proteção ao meio ambiente	4,12	1,09	3,00	4,00	5,00
Clima de ajuda mútua	4,10	1,50	3,00	4,00	5,50
Distribuição do poder pelos diversos níveis	4,10	1,33	3,00	4,00	5,00
Continuidade de políticas e projetos organizacionais	4,09	1,26	3,00	4,00	5,00
Busca constante de informação e novidades	4,08	1,18	3,00	4,00	5,00
Capacidade de inovar na organização	4,06	1,08	3,00	4,00	5,00
Introdução de novidades no trabalho	4,04	1,21	3,00	4,00	5,00
Oportunidades iguais para todos os empregados	4,02	1,33	3,00	4,00	5,00
Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	3,98	1,07	3,00	4,00	5,00
Tratamento proporcional ao mérito	3,95	1,56	3,00	4,00	5,00
Intercâmbio com outras organizações	3,80	1,09	3,00	4,00	4,00
Atuação conjunta com outras empresas	3,70	1,39	3,00	4,00	5,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito aos indicadores sobre os valores organizacionais que os trabalhadores estabelecem com a empresa do segmento de alimentação industrial, constatou-se que todos os indicadores (100% do total de indicadores) apresentaram uma situação de importância por parte dos informantes, uma vez que a os escores obtidos apresentaram uma mediana maior ou igual a 4,00. (TAB. 10).

Tabela 11 – Caracterização da amostra total segundo os indicadores de valores organizacionais, considerando a situação desejável

IVO	Medidas Descritivas				
	Média	Des.- Padr.	P25	Mediana	P75
Segurança de pessoas e bens	5,86	0,38	6,00	6,00	6,00
Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	5,84	0,42	6,00	6,00	6,00
Respeito às pessoas com cargo de chefia	5,83	0,48	6,00	6,00	6,00
Controle do serviço executado	5,82	0,46	6,00	6,00	6,00
Proteção ao meio ambiente	5,82	0,55	6,00	6,00	6,00
Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	5,81	0,49	6,00	6,00	6,00
Respeito aos níveis de autoridade	5,76	0,54	6,00	6,00	6,00
Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	5,74	0,64	6,00	6,00	6,00
Ambiente de relacionamento inter organizacional adequado	5,73	0,57	6,00	6,00	6,00
Busca constante de informação e novidades	5,72	0,54	6,00	6,00	6,00
Fidelidade à organização	5,72	0,65	6,00	6,00	6,00
Tradição de respeito às ordens	5,70	0,60	6,00	6,00	6,00
Clima de ajuda mútua	5,70	0,70	6,00	6,00	6,00
Capacidade de inovar na organização	5,69	0,51	5,00	6,00	6,00
Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	5,68	0,74	6,00	6,00	6,00
Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	5,68	0,65	5,00	6,00	6,00
Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	5,67	0,66	5,50	6,00	6,00
Oportunidades iguais para todos os empregados	5,67	0,77	6,00	6,00	6,00
Preocupação com a produção e serviços	5,67	0,56	5,00	6,00	6,00
Tratamento proporcional ao mérito	5,65	0,69	5,00	6,00	6,00
Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	5,61	0,75	5,00	6,00	6,00
Preservação de costumes vigentes da organização	5,61	0,64	5,00	6,00	6,00
Imparcialidade nas decisões administrativas	5,60	0,71	5,00	6,00	6,00
Continuidade de políticas e projetos organizacionais	5,59	0,73	5,00	6,00	6,00
Complementaridade de papéis entre organizações	5,59	0,73	5,00	6,00	6,00
Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.	5,59	0,68	5,00	6,00	6,00
Manutenção da superioridade no mercado	5,57	0,65	5,00	6,00	6,00
Êxitos nos empreendimentos organizacionais	5,57	0,67	5,00	6,00	6,00
Introdução de novidades no trabalho	5,56	0,71	5,00	6,00	6,00
Capacidade de influenciar	5,56	0,73	5,00	6,00	6,00
Busca de melhor posição no mercado	5,52	0,82	5,00	6,00	6,00
Distribuição do poder pelos diversos níveis	5,51	0,77	5,00	6,00	6,00
Intercâmbio com outras organizações	5,51	0,72	5,00	6,00	6,00
Conquista de clientes	5,51	0,87	5,00	6,00	6,00
Dificuldades de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	5,38	0,98	5,00	6,00	6,00
Atuação conjunta com outras empresas	5,29	0,95	5,00	6,00	6,00

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito aos indicadores sobre os valores organizacionais que os trabalhadores estabelecem com a empresa de alimentação industrial, constatou-se que todos os indicadores (100% do total de indicadores) apresentaram uma situação de extrema importância por parte dos informantes, uma vez que a os escores obtidos apresentaram uma mediana igual a 6,00 (TAB. 11).

4.2.3 Análise bivariada

Em uma análise comparativa entre as unidades de produção quanto aos fatores de valores organizacionais, conforme se observa na TAB. 10 (situação real) e TAB. 11 (situação desejável), existe diferença de escores dos fatores de valores organizacionais entre as unidades de produção, pois o valor-p encontrado foi inferior que 5% em todas as situações.

Tabela 12 – Avaliação dos escores reais referentes aos fatores de valores organizacionais por unidade de produção

continua				
IVO	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 1	4,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	5,00		
	Unidade 3	3,75		
	Unidade 4	4,50		
	Unidade 5	3,50		
Conservadorismo	Unidade 1	4,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	5,40		
	Unidade 3	3,60		
	Unidade 4	4,60		
	Unidade 5	4,00		
Hierarquia	Unidade 1	4,30	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	5,10		
	Unidade 3	3,70		
	Unidade 4	4,80		
	Unidade 5	4,30		

continua				
IVO	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Igualitarismo	Unidade 1	4,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	5,00		
	Unidade 3	3,57		
	Unidade 4	4,57		
	Unidade 5	4,14		
Domínio	Unidade 1	4,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	5,38		
	Unidade 3	3,50		
	Unidade 4	4,88		
	Unidade 5	3,75		
Harmonia	Unidade 1	3,75	0,042*	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	4,25		
	Unidade 3	2,00		
	Unidade 4	4,00		
	Unidade 5	4,00		

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%).

Tabela 13 – Avaliação dos escores desejáveis referentes aos fatores de valores organizacionais por unidade de produção

continua				
IVO	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 1	6,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00		
	Unidade 3	5,25		
	Unidade 4	6,00		
	Unidade 5	5,75		
Conservadorismo	Unidade 1	5,90	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00		
	Unidade 3	5,80		
	Unidade 4	6,00		
	Unidade 5	5,60		
Hierarquia	Unidade 1	5,95	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00		
	Unidade 3	5,60		
	Unidade 4	5,90		
	Unidade 5	5,60		

continua				
IVO	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Igualitarismo	Unidade 1	5,86	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00		
	Unidade 3	5,14		
	Unidade 4	6,00		
	Unidade 5	5,43		
Domínio	Unidade 1	6,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00		
	Unidade 3	5,13		
	Unidade 4	5,75		
	Unidade 5	5,38		
Harmonia	Unidade 1	6,00	0,002**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00		
	Unidade 3	4,50		
	Unidade 4	5,50		
	Unidade 5	5,50		

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%).

Os resultados da TAB. 11 e TAB. 12 apontaram que existe pelo menos uma unidade de produção que se diferencia das demais em relação a todos os fatores de valores organizacionais. Tal fato evidencia que as análises para a comparação entre as unidades de Produção e a Administração central deverá ser realizada separadamente por unidade, ao invés de agrupadas. A justificativa se baseia na diferença detectada pelo teste estatístico entre as unidades em relação aos fatores de valores organizacionais, tanto na situação real quanto na desejável.

Uma vez que existe diferença entre as unidades de produção, a TAB. 14 para situação real e TAB. 13 para a situação desejável) mostra os resultados da comparação entre a Administração Central e a unidade 1 de Produção.

Tabela 14 Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 1) para a situação real

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 1	4,00	0,037*	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,25		
Conservadorismo	Unidade 1	4,00	0,116	Todos iguais
	Administração	3,70		
Hierarquia	Unidade 1	4,30	0,034*	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,50		
Igualitarismo	Unidade 1	4,00	0,001**	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,07		
Domínio	Unidade 1	4,00	0,013*	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,50		
Harmonia	Unidade 1	3,75	0,001**	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,00		

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 (Unidade 1 e Administração geral) quanto aos fatores de valores organizacionais, considerando a situação real, conforme se observa na TAB. 15, existe diferença, significativa, de escores dos fatores de valores organizacionais entre os grupos, pois o valor-p encontrado foi inferior que 5% na maioria das situações. Com exceção do fator *conservadorismo*, que não apresentou diferença entre os grupos, os empregados da Unidade 1 atribuíram maior importância em relação a todos os fatores de valores organizacionais do que os empregados da Administração Geral.

Tabela 15 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 1) para a situação desejável.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 1	6,00	0,004**	Unid. 1 > Admin.
	Administração	5,75		
Conservadorismo	Unidade 1	5,90	0,018*	Unid. 1 > Admin.
	Administração	5,60		
Hierarquia	Unidade 1	5,95	0,002**	Unid. 1 > Admin.
	Administração	5,60		
Igualitarismo	Unidade 1	5,86	0,099	Todos iguais
	Administração	5,57		
Domínio	Unidade 1	6,00	0,000**	Unid. 1 > Admin.
	Administração	5,13		
Harmonia	Unidade 1	6,00	0,193	Todos iguais
	Administração	5,75		

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 (Unidade 1 e Administração Geral) quanto aos fatores de valores organizacionais, considerando a situação desejável, conforme se observa na TAB. 15, existe diferença de escores dos fatores de valores organizacionais entre os grupos, pois o valor-p encontrado foi inferior que 5% na maioria das situações. Com exceção dos fatores *igualitarismo* e *harmonia*, que não apresentaram diferença entre os grupos, os empregados da Unidade 1 atribuíram maior importância em relação a todos os fatores de valores organizacionais do que os empregados da Administração Geral.

A TAB. 16 para situação real e 17 para a situação desejável mostra os resultados da comparação entre a administração central e a unidade 2 de produção.

Tabela 16 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 2) para a situação real.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 2	5,00	0,000**	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,25		
Conservadorismo	Unidade 2	5,40	0,000**	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,70		
Hierarquia	Unidade 2	5,10	0,000**	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,50		
Igualitarismo	Unidade 2	5,00	0,000**	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,07		
Domínio	Unidade 2	5,38	0,000**	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,50		
Harmonia	Unidade 2	4,25	0,001**	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,00		

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%).

No que se refere à perspectiva dos trabalhadores, no real, pode-se dizer que os empregados da Unidade 2 atribuíram maior importância que os empregados da

Administração Geral no que diz respeito a todos os fatores de valores organizacionais, pois o p-valor foi inferior a 5% em todas as situações (Tabela 9A).

Tabela 17 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 2) para a situação desejável.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 2	6,00	0,020	Unid. 2 > Admin.
	Administração	5,75		
Conservadorismo	Unidade 2	6,00	0,002	Unid. 2 > Admin.
	Administração	5,60		
Hierarquia	Unidade 2	6,00	0,001	Unid. 2 > Admin.
	Administração	5,60		
Igualitarismo	Unidade 2	6,00	0,005	Unid. 2 > Admin.
	Administração	5,57		
Domínio	Unidade 2	6,00	0,000	Unid. 2 > Admin.
	Administração	5,13		
Harmonia	Unidade 2	6,00	0,402	Todos iguais
	Administração	5,75		

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%).

No que se refere à perspectiva dos trabalhadores, no desejável, pode-se dizer que os empregados da Unidade 2 atribuíram maior importância que os empregados da Administração Geral no que diz respeito a todos os fatores de valores organizacionais, pois o p-valor foi inferior a 5% em todas as situações, com exceção do fator *harmonia* que não apresentou diferença entre os grupos (Tabela 9B).

A TAB. 18 para situação real TAB. 19 para a situação desejável, mostra os resultados da comparação entre a Administração Central e a Unidade 3 de produção.

Tabela 18 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 3) para a situação real

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 3	3,75	0,439	Todos iguais
	Administração	3,25		
Conservadorismo	Unidade 3	3,60	0,699	Todos iguais
	Administração	3,70		
Hierarquia	Unidade 3	3,70	0,848	Todos iguais
	Administração	3,50		
Igualitarismo	Unidade 3	3,57	0,335	Todos iguais
	Administração	3,07		
Domínio	Unidade 3	3,50	0,978	Todos iguais
	Administração	3,50		
Harmonia	Unidade 3	2,00	0,888	Todos iguais
	Administração	3,00		

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%).

Pode-se dizer com base na TAB.18 que tanto a Administração quanto a Unidade 3, apresentaram características semelhantes no que tange os valores organizacionais, pois não foi detectada nenhuma diferença estatística entre os fatores.

Tabela 19 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 3) para a situação desejável.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 3	5,25	0,284	Todos iguais
	Administração	5,75		
Conservadorismo	Unidade 3	5,80	0,517	Todos iguais
	Administração	5,60		
Hierarquia	Unidade 3	5,60	0,802	Todos iguais
	Administração	5,60		
Igualitarismo	Unidade 3	5,14	0,320	Todos iguais
	Administração	5,57		
Domínio	Unidade 3	5,13	0,523	Todos iguais
	Administração	5,13		
Harmonia	Unidade 3	4,50	0,090	Todos iguais
	Administração	5,75		

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%).

Pode-se dizer que, com base na TAB. 19, na situação desejável, tanto a Administração Geral quanto a unidade 3, apresentaram características semelhantes no que tange os valores organizacionais, pois não foi detectada nenhuma diferença estatística entre os fatores.

A TAB. 20 para situação real e TAB. 21 para a situação desejável mostra os resultados da comparação entre a administração central e a unidade 4 de produção.

Tabela 20 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 4) para a situação real

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 4	4,50	0,010**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,25		
Conservadorismo	Unidade 4	4,60	0,001**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,70		
Hierarquia	Unidade 4	4,80	0,005**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,50		
Igualitarismo	Unidade 4	4,57	0,000**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,07		
Domínio	Unidade 4	4,88	0,000**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,50		
Harmonia	Unidade 4	4,00	0,002**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,00		

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%).

Entende-se que em todos os aspectos dos valores organizacionais avaliados pela Unidade 4 são superior aqueles valores organizacionais avaliados pela administração, pois p-valor foi inferior a 5% em todas as situações (TAB. 20)

Tabela 21 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 4) para a situação desejável.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 4	6,00	0,004**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,75		
Conservadorismo	Unidade 4	6,00	0,001**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,60		
Hierarquia	Unidade 4	5,90	0,001**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,60		
Igualitarismo	Unidade 4	6,00	0,010**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,57		
Domínio	Unidade 4	5,75	0,000**	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,13		
Harmonia	Unidade 4	5,50	0,615	Todos iguais
	Administração	5,75		

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%).

Entende-se que em todos os aspectos os valores organizacionais avaliados pela Unidade 4 são significativamente, maior do que os aspectos àqueles valores organizacionais avaliados pela Administração, pois p-valor foi inferior a 5% em todas as situações, afora o fator *harmonia*, para qual não foi detectada diferença estatística..

A TAB. 22 para situação real e 23 para a situação desejável mostra os resultados da comparação entre a Administração Central e a unidade 5 de Produção.

Tabela 22 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 5) para a situação real

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 5	3,50	0,341	Todos iguais
	administração	3,25		
Conservadorismo	Unidade 5	4,00	0,679	Todos iguais
	administração	3,70		
Hierarquia	Unidade 5	4,30	0,016*	Unid. 5 > Admin.
	administração	3,50		
Igualitarismo	Unidade 5	4,14	0,089	Todos iguais
	administração	3,07		
Domínio	Unidade 5	3,75	0,057	Todos iguais
	administração	3,50		
Harmonia	Unidade 5	4,00	0,220	Todos iguais
	administração	3,00		

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%).

Pode-se dizer que, em âmbito geral, segundo a TAB. 23, tanto a Administração Central quanto a Unidade 5 apresentaram características semelhantes no que tange aos valores organizacionais, pois foi detectada apenas uma diferença estatística no fator hierarquia, p-valor menor que 5%.

Tabela 23 – Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias (Administração e Unidade 5) para a situação desejável

Fatores	UNIDADE	Score	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 5	5,75	0,623	Todos iguais
	administração	5,75		
Conservadorismo	Unidade 5	5,60	0,863	Todos iguais
	administração	5,60		
Hierarquia	Unidade 5	5,60	0,844	Todos iguais
	administração	5,60		
Igualitarismo	Unidade 5	5,43	0,606	Todos iguais
	administração	5,57		
Domínio	Unidade 5	5,38	0,292	Todos iguais
	administração	5,13		
Harmonia	Unidade 5	5,50	0,100	Todos iguais
	administração	5,75		

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%).

Pode-se dizer que, com base na Tabela 12 B, na situação desejável, tanto a administração quanto a unidade 5 apresentaram características semelhantes no que tange aos valores organizacionais, pois não foi detectada nenhuma diferença estatística entre os fatores.

4.2.3.1 Cruzamentos dos dados da pesquisa realizada com todas as unidades.

Tipos motivacionais	Itens	Alpha
Autonomia	01, 03, 04, 05	0,83
Conservadorismo	02, 07, 08, 11, 16	0,77
Hierarquia	09, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28	0,87
Igualitarismo	06, 12, 13, 14, 15, 25, 26	0,85
Domínio	21, 23, 31, 32, 33, 34, 35, 36	0,84
Harmonia	29, 30	0,85

Figura 3 – Itens correspondentes a cada tipo de coeficiente Alpha
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tabela 24 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação real.

continua			
Nº	Perguntas	Média	Fator
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	4,65	Hierarquia
34	Preocupação com a produção e serviços	4,62	Domínio
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	4,60	Hierarquia
20	Respeito aos níveis de autoridade	4,51	Hierarquia
21	Capacidade de influenciar	4,49	Domínio
33	Manutenção da superioridade no mercado	4,48	Domínio
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	4,47	Hierarquia
26	Complementaridade de papéis entre organizações	4,47	Igualitarismo
10	Tradição de respeito às ordens	4,44	Hierarquia
19	Controle do serviço executado	4,44	Hierarquia
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	4,38	Conservadorismo
07	Fidelidade à organização	4,35	Conservadorismo
06	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.	4,34	Igualitarismo
23	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	4,33	Domínio
08	Segurança de pessoas e bens	4,32	Conservadorismo
03	Busca de melhor posição no mercado	4,32	Autonomia
32	Conquista de clientes	4,31	Domínio
02	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	4,30	Conservadorismo
25	Ambiente de relacionamento inter organizacional adequado	4,25	Igualitarismo
35	Êxitos nos empreendimentos organizacionais	4,25	Domínio

			conclusão
Nº	Perguntas	Média	Fator
09	Preservação de costumes vigentes da organização	4,23	Hierarquia
23	Dificuldades de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	4,18	Domínio
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	4,14	Autonomia
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	4,13	Igualitarismo
28	Proteção ao meio ambiente	4,12	Hierarquia
11	Clima de ajuda mútua	4,10	Conservadorismo
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	4,10	Igualitarismo
06	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	4,09	Igualitarismo
05	Busca constante de informação e novidades	4,08	Autonomia
01	Capacidade de inovar na organização	4,06	Autonomia
03	Introdução de novidades no trabalho	4,04	Autonomia
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	4,02	Igualitarismo
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	3,98	Hierarquia
13	Tratamento proporcional ao mérito	3,95	Igualitarismo
29	Intercâmbio com outras organizações	3,80	Harmonia
30	Atuação conjunta com outras empresas	3,70	Harmonia

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tabela 25 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação real.

	Média	Des.-Padr.
Hierarquia	4,38	0,70
Domínio	4,38	0,85
Conservadorismo	4,29	0,88
Igualitarismo	4,14	0,97
Autonomia	4,08	0,96
Harmonia	3,75	1,09

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em razão dos resultados das respostas que os respondentes estabelecem sobre os valores da empresa, constatou-se que todos os indicadores apontam uma situação de importância, uma vez que os escores obtidos apresentam uma mediana maior ou igual a 4,00.

Tabela 26 – Caracterização da amostra total segundo os indicadores de valores organizacionais, considerando a situação desejável.

Nº	Perguntas	Média	Fator
08	Segurança de pessoas e bens	5,86	Conservadorismo
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	5,84	Hierarquia
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	5,83	Hierarquia
09	Controle do serviço executado	5,82	Hierarquia
28	Proteção ao meio ambiente	5,82	Hierarquia
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	5,81	Conservadorismo
20	Respeito aos níveis de autoridade	5,76	Hierarquia
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	5,74	Hierarquia
25	Ambiente de relacionamento inter organizacional adequado	5,73	Igualitarismo
5	Busca constante de informação e novidades	5,72	Autonomia
7	Fidelidade à organização	5,72	Conservadorismo
10	Tradição de respeito às ordens	5,70	Hierarquia
11	Clima de ajuda mútua	5,70	Conservadorismo
01	Capacidade de inovar na organização	5,69	Autonomia
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	5,68	Hierarquia
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	5,68	Hierarquia
04	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	5,67	Autonomia
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	5,67	Igualitarismo
34	Preocupação com a produção e serviços	5,67	Domínio
13	Tratamento proporcional ao mérito	5,65	Igualitarismo
02	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	5,61	Conservadorismo
09	Preservação de costumes vigentes da organização	5,61	Hierarquia
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	5,60	Igualitarismo
06	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	5,59	Igualitarismo
26	Complementaridade de papéis entre organizações	5,59	Igualitarismo
36	Agir de forma arrojada em relação às outras empresas.	5,59	Domínio
33	Manutenção da superioridade no mercado	5,57	Domínio
25	Êxitos nos empreendimento organizacionais	5,57	Igualitarismo
O3	Introdução de novidades no trabalho	5,56	Autonomia
21	Capacidade de influenciar	5,56	Domínio
31	Busca de melhor posição no mercado	5,52	Domínio
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	5,51	Igualitarismo
29	Intercâmbio com outras organizações	5,51	Harmonia
32	Conquista de clientes	5,51	Domínio
23	Dificuldades de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	5,38	Domínio
30	Atuação conjunta com outras empresas	5,29	Harmonia

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Tabela 27 – Caracterização da amostra total segundo os fatores de valores organizacionais para situação Desejável.

	Média	Des.-Padr.
Hierarquia	5,75	0,33
Conservadorismo	5,74	0,38
Autonomia	5,66	0,43
Igualitarismo	5,62	0,45
Domínio	5,54	0,50
Harmonia	5,40	0,75

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No que diz respeito aos indicadores sobre os valores organizacionais que os trabalhadores estabelecem com a empresa do segmento de alimentação industrial, constatou-se que todos os indicadores (100% do total de indicadores) apresentaram uma situação de extrema importância por parte dos informantes, uma vez que a os escores obtidos apresentaram uma mediana igual a 6,00

Por meio da análise realizada, tomando como base o cruzamento dos dados apurados, fica evidente que os fatores *hierarquia*, *conservadorismo* e *autonomia* foram mais expressivos.

Observa-se uma divergência do trabalho com a teoria. Mas segundo o autor isto é passivo de ocorrer:

Nem todos os itens, porém, se situaram no pólo esperado, observando-se a migração de alguns deles para um pólo diferente do esperado. Isto explica a desigualdade no número de itens compondo cada um dos pólos axiológicos. Este resultado é explicado pela interpretação dada pelos sujeitos a esses itens, diferente da esperada pelos pesquisadores. Tamayo *et al.* (2000, p.308)

Assim, as colocações realizadas pelos autores Tamayo et al. sobre a interpretação pelos respondentes pode ter acontecido, uma vez que 65,6% da amostra é composto por indivíduos com o ensino *primário incompleto a completo*. Valor esse bem significativo para afetar na tabulação dos dados

Segundo os autores na teoria, inventário de valores organizacionais (IVO) está assim configurado , na sua dimensão de valores,:

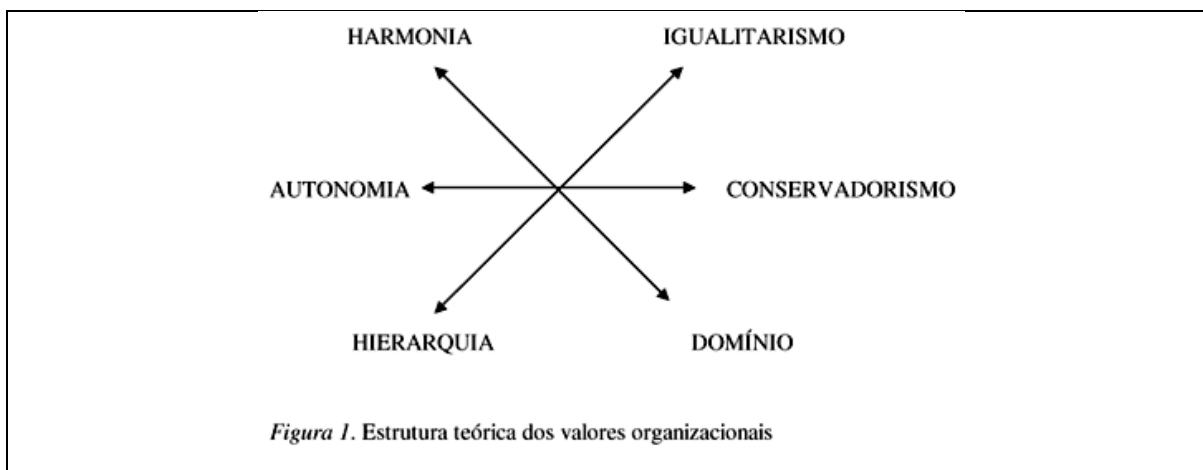


Figura 4 – Estrutura teórica dos valores organizacionais

Fonte: Schwartz, 1994

- a) Autonomia Versus Conservadorismo
- b) Hierarquia versus Estrutura igualitária.
- c) Harmonia Versus domínio.

AUTONOMIA	CONSERVAÇÃO
Promoção e proteção da independência de idéias.	Manutenção do status quo
Direito do indivíduo de procurar sua direção e promoção	Restrições das ações que podem causar ruptura na solidariedade do grupo ou das tradições.
Independência de indivíduo para buscar experiência afetiva positiva.	
HIERARQUIA	IGUALITARISMO
Legitimidade da ordem interna	Transcendência dos interesses organizacionais, em favor de um compromisso consciente, voluntário e responsável para promover o bem-estar de todos.
Subordinação dos poderes em relação á alocação de papéis e recursos.	
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 4 - Dimensões bipolares do modelo de Tamayo e Gondim

Fonte: Adaptado de Tamayo e Gondim (1996).

Na pesquisa realizada na empresa do segmento de serviços de alimentação industrial o *conservadorismo* e *autonomia* tiveram uma pontuação bem semelhantes, ao passe que a teoria coloca uma como sendo o oposto do outro.

4.3 Avaliação dos escores desejáveis referentes aos fatores de valores organizacionais por unidade de produção.

Os resultados da Tabela apontaram que existe pelo menos uma unidade de produção que se diferencia das demais em relação a todos os fatores de valores organizacionais. Tal fato evidencia que as análises para a comparação entre as Unidades de Produção e a Administração Central deverão ser realizadas separadamente, por unidade ao invés de agrupadas. A justificativa se baseia na diferença detectada pelo teste estatístico entre as unidades em relação aos fatores de valores organizacionais, tanto na situação real quanto na desejável.

Tabela 28 – Tabela Valores Reais

IVO	UNIDADE	Escore	P-valor	Conclusão
Autonomia	Unidade 1	4,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	5,00		
	Unidade 3	3,75		
	Unidade 4	4,50		
	Unidade 5	3,50		
Conservadorismo	Unidade 1	4,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	5,40		
	Unidade 3	3,60		
	Unidade 4	4,60		
	Unidade 5	4,00		
Hierarquia	Unidade 1	4,30	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	5,10		
	Unidade 3	3,70		
	Unidade 4	4,80		
	Unidade 5	4,30		
Igualitarismo	Unidade 1	4,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	5,00		
	Unidade 3	3,57		
	Unidade 4	4,57		
	Unidade 5	4,14		
Domínio	Unidade 1	4,00	0,000**	Pelo Menos uma unidade difere das demais

Tabela 29 – Tabela Valores desejáveis

IVO	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 1	6,00	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00	
	Unidade 3	5,25	
	Unidade 4	6,00	
	Unidade 5	5,75	
Conservadorismo	Unidade 1	5,90	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00	
	Unidade 3	5,80	
	Unidade 4	6,00	
	Unidade 5	5,60	
Hierarquia	Unidade 1	5,95	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00	
	Unidade 3	5,60	
	Unidade 4	5,90	
	Unidade 5	5,60	
Igualitarismo	Unidade 1	5,86	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00	
	Unidade 3	5,14	
	Unidade 4	6,00	
	Unidade 5	5,43	
Domínio	Unidade 1	6,00	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00	
	Unidade 3	5,13	
	Unidade 4	5,75	
	Unidade 5	5,38	
Harmonia	Unidade 1	6,00	Pelo Menos uma unidade difere das demais
	Unidade 2	6,00	
	Unidade 3	4,50	
	Unidade 4	5,50	
	Unidade 5	5,50	

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Como se pode notar entre as Unidades e a Administração, há uma diferença na dimensão dos valores organizacionais entre o real e desejável a partir do referencial dos empregados.

Todo empregado é capaz de identificar valores que predominam na sua organização e até detectar diferenças nos valores entre setores da empresa ou entre a sua empresa e outras que ele conhece. Uma organização pode ser descrita como sendo

norteada por valores referentes aos aspectos técnico e administrativo, ao passo que outra pode ser percebida como colocando a ênfase no extremo oposto, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem.

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

Tamayo e Schwartz percebem os valores como um elemento motivacional, organizado hierarquicamente, relativo aos estados de existência ou aos modelos de comportamentos desejáveis que trilharam a vida do sujeito e manifestam os interesses pessoais, coletivos ou mistos.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) ponderam que o estudo dos valores representa uma importante contribuição ao estudo das organizações, pois possibilita avaliar a dinâmica da organização, estudar suas manifestações e reconhecer os comportamentos da organização.

Assim o estudo isolado torna-se necessário para verificar se existe uma correlação entre os objetivos das Unidades e Administração Central.

Uma vez que existe diferença entre as Unidades de Produção, a TAB. 14 para situação real e TAB. 15 para a situação desejável) mostra os resultados da comparação entre a Administração Central e a Unidade 1 de Produção.

4.4 Níveis médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias - administração e unidade 1

Abaixo as informações relativas à situação real.

Tabela 30 – Tabela 8 A situação real.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 1	4,00	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,25	
Conservadorismo	Unidade 1	4,00	Todos iguais
	Administração	3,70	
Hierarquia	Unidade 1	4,30	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,50	
Igualitarismo	Unidade 1	4,00	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,07	
Domínio	Unidade 1	4,00	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,50	
Harmonia	Unidade 1	3,75	Unid. 1 > Admin.
	Administração	3,00	

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Comparando-se os grupos (Unidade 1 e Administração Central) quanto aos fatores dos valores organizacionais, considerando a situação real, conforme se observa na Tabela A, percebe-se que os empregados da Unidade 1 atribuíram a mesma importância ao *conservadorismo* em relação a administração central.

De acordo com a ótica do funcionário, conservadorismo é um uma situação real da Unidade, nas quais as situações de Clima de relacionamento amistoso entre os empregados, fidelidade à organização e Segurança das pessoas são mantidas e confirmada pelas respostas do questionário.

Essa Unidade mantém uma convergência de ações com Administração da empresa, mesmo o contato não sendo freqüente, preserva a integridade do grupo e o interesse pelas ações conservadoras. Dessa maneira a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas porque a ênfase é dada às tradições e a conservação do *status quo*, aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado.

O conservadorismo na empresa do segmento de alimentação industrial é compreensível, um vez que o experimento de novas ações é coibido pela organização e também, em razão danos que este ato pode provocar.

Com referencia à situação desejável se configura a seguir as seguintes informações

Tabela 31 – situação desejável.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 1	6,00	Unid. 1 > Admin.
	Administração	5,75	
Conservadorismo	Unidade 1	5,90	Unid. 1 > Admin.
	Administração	5,60	
Hierarquia	Unidade 1	5,95	Unid. 1 > Admin.
	Administração	5,60	
Iguaritarismo	Unidade 1	5,86	Todos iguais
	Administração	5,57	
Domínio	Unidade 1	6,00	Unid. 1 > Admin.
	Administração	5,13	
Harmonia	Unidade 1	6,00	Todos iguais
	Administração	5,75	

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Comparando-se os grupos Unidade 1 e Administração Central quanto aos fatores de valores organizacionais, considerando a situação desejável, conforme se observa na TAB. 31, existe similaridade entre os fatores *iguaritarismo* e *harmonia*.

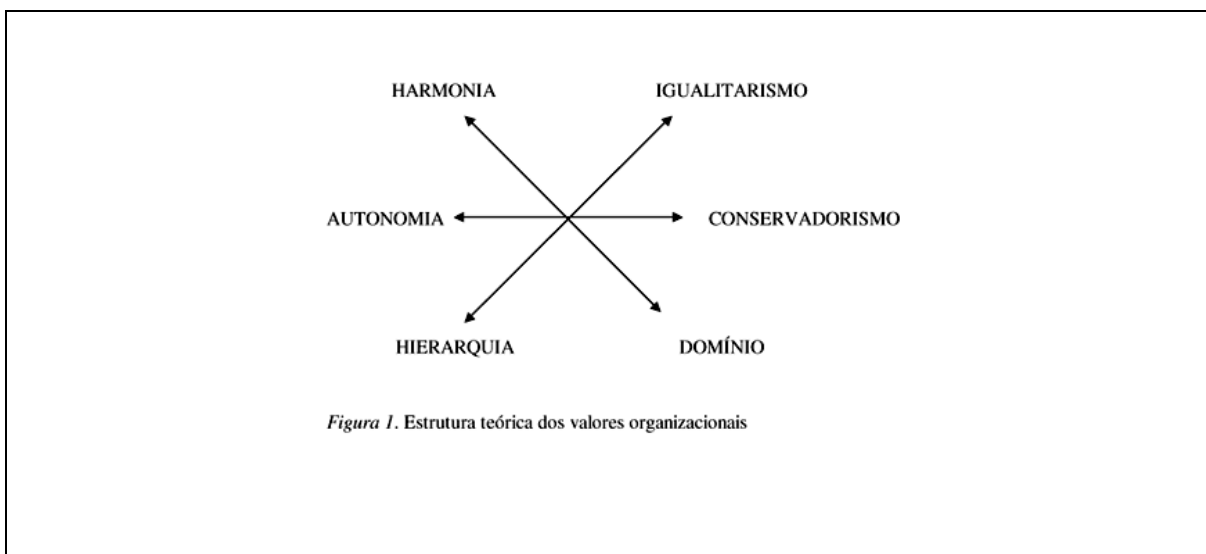


Figura 5 – Estrutura teórica dos valores organizacionais
 Fonte: Tamayo e Gondim (1996)

Nota-se que os dois valores - Igualitarismo e Harmonia - compõem dois elementos da teoria da bipolaridade dos valores organizacionais abordados por Sheler (1955), Tamayo e Gondim (1996) e Tamayo, Mendes e Paz (2000)

Sheler (1955) afirma que valor é aquilo que é bom para as pessoas e só que existe para o indivíduo quando há possibilidade de conhecê-lo, de promovê-lo e de realizá-lo. Assim, percebe-se a existência de uma hierarquia de valores na qual em determinado momento um valor adquire peso maior que o outro. O autor propõe certas categorias, como objetivo, subjetivo, bipolaridade (abordado por Tamayo e Godim (1996), Tamayo Mendes e dias (2000), valor e contravalor, visando compreender, explicar e interpretar a complexidade dos valores que tendem a se hierarquizar, de acordo com a experiência humana.

O modelo clássico de Scheler (1995) provê fundamentos epistemológicos de suma importância para a assimilação do modelo de Tamayo e Godim (1996) e Tamayo, Mendes e Dias (2000)

Segundo Schwartz (1995), educação recebida dos pais, temperamento, amigos atuais e aqueles com os quais foi criado, ambiente cultural e sistemas políticos e econômicos nos quais vive, tudo afeta as circunstâncias da vida, influência as prioridades axiológicas.

Algumas das correlações entre valores e educação refletem influência recíproca que pode ser invocada em outras conjunturas que afetam os valores. As prioridades axiológicas influenciam o desenvolvimento de habilidades específicas, a escolha de certos amigos, viagens, emprego e outros. Essas decisões baseadas em valores criam circunstâncias que levam a adaptação a outros valores.

Hierarquia versus igualitarismo Segundo Tamayo e Gondim (1996), na bipolaridade dos valores hierarquia *versus* igualitarismo as organizações são necessariamente sistemas estruturados. Nesse sentido, o problema da estrutura é fundamental. Sem esse recurso a organização não pode funcionar e sequer existir. A estrutura define o sistema social da organização, as funções que devem ser realizadas e as relações entre as diversas áreas e entre os membros da empresa. As soluções que as organizações encontram para este problema situam-se num contínuo que vai da hierarquia ao igualitarismo, a saber:

O primeiro foca *hierarquia* como instrumento, de forma a garantir o comprometimento dos membros da empresa com a sua missão. Certos valores culturais (autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão etc.) expressam uma preferência nítida pela hierarquia. Esses valores enfatizam a legitimidade da definição e a distribuição hierárquica de recursos e de papéis sociais na organização.

Encontra-se a opção pela estrutura igualitária que expressa a preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral. Esta opção implica poucos níveis de autoridade, sendo uma a opção da gestão do tipo participativo. Os membros da equipe são reconhecidos como qualificados e responsáveis quanto ao exercício de suas funções.

Harmonia versus domínio – toda empresa está inserida num contexto geográfico e social, em um mercado com características precisas e com concorrentes bem definidos. Em certos casos, ela pode precisar de matéria-prima para a elaboração dos seus produtos e de implantar sistemas para a eliminação de resíduos. Por outra parte, ela convive com outras empresas que, visam a mesma clientela. Desta forma, ela é obrigada a definir o seu tipo de relacionamento com o meio físico e social. Duas medidas opostas, situadas num contínuo, definem as soluções da

organização:

Harmonia, é representada a tentativa de declaração assertiva da empresa por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação. Os valores relativos a este fator referem-se ao domínio do ambiente físico e social por meio da autoafirmação da empresa, promovendo a realização de esforços diretos para obter o controle e a exploração do meio ambiente, para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado.

No oposto desta dimensão, *domínio*, encontram-se valores (por exemplo, proteção da natureza, cooperação, integração interorganizacional) que enfatizam a harmonia com a natureza e com as outras organizações.

As organizações nas quais predominam os valores de *domínio* apresentam uma marcada tendência ao sucesso, mesmo à custa de dimensões ecológicas do meio ambiente. O seu intercâmbio com a natureza pode ser violento e desequilibrado. Além disso, as suas relações com outras organizações podem ser definidas principalmente pelo desejo de sucesso e de domínio e pela vontade nítida de impor os seus produtos e a sua imagem.

Na empresa objeto da pesquisa, Ficou evidente que na Unidade 1 os valores da situação real - *conservação*, e, situação de valores desejado, *o igualitarismo e harmonia* se comparam em relação à administração, sendo que os outros fatores do inventário de valores organizacionais diferenciam da administração central

O tratamento igual para todos os funcionários é um comportamento desejável pela Unidade 1, comportamento manifesto no questionário. Essa solicitação dos funcionários da Unidade 1 está de comum acordo as mesmas exigências da Administração Central, tratamento proporcional ao mérito e oportunidades iguais para todos os empregados e imparcialidade nas decisões administrativas.

Os funcionários manifestaram também, que a empresa deve procurar uma melhor posição no mercado

4.4.1 Unidade 2

Tabela 32 – Administração e Unidade 2 para a situação real.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 2	5,00	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,25	
Conservadorismo	Unidade 2	5,40	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,70	
Hierarquia	Unidade 2	5,10	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,50	
Igualitarismo	Unidade 2	5,00	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,07	
Domínio	Unidade 2	5,38	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,50	
Harmonia	Unidade 2	4,25	Unid. 2 > Admin.
	Administração	3,00	

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à perspectiva dos trabalhadores, no real, pode-se dizer que os empregados da Unidade 2 atribuíram maior importância que os empregados da Administração Central no que diz respeito a todos os fatores de valores organizacionais.

De acordo com os dados apontados, pode-se concluir que os trabalhadores da unidade 2 percebem que os valores praticados no seu local de trabalho são mais significativos em relação a administração

Tabela 33 – Administração e Unidade 2 para a situação desejável.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 2	6,00	Unid. 2 > Admin.
	Administração	5,75	
Conservadorismo	Unidade 2	6,00	Unid. 2 > Admin.
	Administração	5,60	
Hierarquia	Unidade 2	6,00	Unid. 2 > Admin.
	Administração	5,60	
Igualitarismo	Unidade 2	6,00	Unid. 2 > Admin.

	Administração	5,57	
Domínio	Unidade 2	6,00	Unid. 2 > Admin.
	Administração	5,13	
Harmonia	Unidade 2	6,00	Todos iguais
	Administração	5,75	

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere à perspectiva dos trabalhadores, no desejável, pode-se dizer que os empregados da Unidade 2 atribuíram maior importância em relação aos empregados da Administração Central, em comparação a todos os fatores de valores organizacionais, com exceção do fator *harmonia* que não apresentou diferença entre os grupos.

Conforme Tamayo et al (2000) harmonia representa a tentativa de declaração da assertiva da empresa por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação. Os valores relativos a este fator referem-se ao domínio do ambiente físico e social por meio da auto-afirmação da empresa, promovendo a realização de esforços diretos para obter o controle e a exploração do meio ambiente para satisfazer os interesses da organização e para dominar o mercado.

As organizações que dão prioridade aos valores de harmonia procuram o desenvolvimento e o sucesso por meio de uma interação harmoniosa com a natureza e com as outras organizações, promovendo valores ecológicos, a paz, a tolerância e a cooperação (Barnett & Carroll, 1987; Staber, 1992).

4.5 Nível médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias - administração e unidade 3

4.5.1 Unidade 3

TAB. 34 do nível médio dos fatores de valores organizacionais entre as duas categorias - Administração e Unidade 3 - para a situação real.

Tabela 34 – Administração e Unidade 3 para a situação real.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 3	3,75	Todos iguais
	Administração	3,25	
Conservadorismo	Unidade 3	3,60	Todos iguais
	Administração	3,70	
Hierarquia	Unidade 3	3,70	Todos iguais
	Administração	3,50	
Igualitarismo	Unidade 3	3,57	Todos iguais
	Administração	3,07	
Domínio	Unidade 3	3,50	Todos iguais
	Administração	3,50	
Harmonia	Unidade 3	2,00	Todos iguais
	Administração	3,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se dizer que, segundo as TAB. 34 e 35, tanto a administração quanto a Unidade 3 apresentaram características semelhantes no que tange os valores organizacionais, pois não foi detectada nenhuma diferença estatística entre os fatores.

A semelhança dos valores entre a Administração central e a unidade 3 é relativa aos valores reais e desejados pelas duas áreas de serviços.

De acordo com a teoria de Tamayo e Godim (1996) e Tamayo, Mendes e Dias (2000) sobre o inventário de valores organizacionais, ficou evidenciado que os valores professados pela Administração Central, são os mesmos seguidos por esta Unidade.

Um fator deve ser ressaltado, esta unidade está localizada próximo à Administração Central, mantendo um contato mais direto, quando necessário. Partindo dessa observação empírica e dos dados apontados, fica evidente que o contato com a Administração Central interfere nos valores percebidos pelos trabalhadores nesta unidade.

Tabela 35 – Administração e Unidade 3 para a situação desejável. (Administração e Unidade 3) para a situação desejável.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 3	5,25	Todos iguais
	Administração	5,75	
Conservadorismo	Unidade 3	5,80	Todos iguais
	Administração	5,60	
Hierarquia	Unidade 3	5,60	Todos iguais
	Administração	5,60	
Igualitarismo	Unidade 3	5,14	Todos iguais
	Administração	5,57	
Domínio	Unidade 3	5,13	Todos iguais
	Administração	5,13	
Harmonia	Unidade 3	4,50	Todos iguais
	Administração	5,75	

Fonte: Dados da pesquisa

4.5.2 Unidade 4

Tabela 36 – Administração e Unidade 4 para a situação real.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 4	4,50	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,25	
Conservadorismo	Unidade 4	4,60	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,70	
Hierarquia	Unidade 4	4,80	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,50	
Igualitarismo	Unidade 4	4,57	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,07	
Domínio	Unidade 4	4,88	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,50	
Harmonia	Unidade 4	4,00	Unid. 4 > Admin.
	Administração	3,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Entende-se que em todos os aspectos os valores organizacionais avaliados pela Unidade 4 são superiores àqueles valores organizacionais avaliados pela Administração, pois o valor foi inferior a 5% em todas as situações (TAB. 20)

Tabela 37 – Administração e Unidade 4 para a situação desejável.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 4	6,00	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,75	
Conservadorismo	Unidade 4	6,00	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,60	
Hierarquia	Unidade 4	5,90	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,60	
Igualitarismo	Unidade 4	6,00	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,57	
Domínio	Unidade 4	5,75	Unid. 4 > Admin.
	Administração	5,13	
Harmonia	Unidade 4	5,50	Todos iguais
	Administração	5,75	

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que em todos os aspectos de valores organizacionais avaliados pela Unidade 4 no desejável é, significativamente, maior do que os aspectos de valores organizacionais avaliados pela administração, acentuando que a *harmonia* manteve uma semelhança entre as duas áreas.

A semelhança dos fatores entre a Administração e a Unidade 4 foi levantada com base no inventário de valores, que aborda os valores reais e desejados pelas duas áreas de serviços.

É importante ressaltar que, segundo Tamayo et al a análise dos valores percebidos pelos empregados como sendo característicos da empresa fornece indícios sobre a forma como seus objetivos gerais da mesma são alcançados.

A importância que uma organização atribui a certos valores pode determinar a quantidade de esforço empregado por seus membros na emissão de certos comportamentos. O estudo dos valores organizacionais é válido por facilitar a construção dos perfis organizacionais. (SHWARTZ, 1995)

4.5.3 Unidade 5

Tabela 38 – Administração e Unidade 5 para a situação real.

Fatores de Valores Organizacionais	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 5	3,50	Todos iguais
	administração	3,25	
Conservadorismo	Unidade 5	4,00	Todos iguais
	administração	3,70	
Hierarquia	Unidade 5	4,30	Unid. 5 > Admin.
	administração	3,50	
Igualitarismo	Unidade 5	4,14	Todos iguais
	administração	3,07	
Domínio	Unidade 5	3,75	Todos iguais
	administração	3,50	
Harmonia	Unidade 5	4,00	Todos iguais
	administração	3,00	

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que em todos os aspectos dos valores organizacionais, segundo a TAB. 38 no real, a Unidade 5 apresenta a aumento no fator *hierarquia*, em relação à Administração Central.

Hierarquia, segundo o Inventário de valores organizacionais foca respeito às pessoas com cargo de chefia, respeito aos níveis de autoridade, respeito às ordens e outros. Segundo o observado pela pesquisa, na Unidade 05 a *hierarquia* foi o único fator que manteve um aumento em relação à Administração Central . Nota-se que na Unidade valoriza o respeito das regras e as normas estabelecidas pela organização.

Entre os demais fatores dos valores organizacionais ficou, evidente a semelhança dos dados levantados. Esse fato também é observado na situação desejável, em que tanto a Administração central quanto a Unidade 5 apresentaram características semelhantes no que tange aos valores organizacionais.

Merece destacar que essa unidade está localizado próximo a administração central. Desta maneira o contado entre a unidade e a administração se faz mais presente no dia a dia.

Tabela 39 – Administração e Unidade 5 para a situação desejável.

Fatores	UNIDADE	Escore	Conclusão
Autonomia	Unidade 5	5,75	Todos iguais
	administração	5,75	
Conservadorismo	Unidade 5	5,60	Todos iguais
	administração	5,60	
Hierarquia	Unidade 5	5,60	Todos iguais
	administração	5,60	
Igualitarismo	Unidade 5	5,43	Todos iguais
	administração	5,57	
Domínio	Unidade 5	5,38	Todos iguais
	administração	5,13	
Harmonia	Unidade 5	5,50	Todos iguais
	administração	5,75	

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou identificar a existência de relação entre os valores organizacionais, sob a ótica dos empregados, entre o real e desejável, predominantes na Administração Central de uma empresa do segmento de alimentação industrial e nas unidades de produção onde os serviços são prestados.

Para a implementação das atividades foram utilizadas o inventário de valores organizacionais de Tamayo e Gondim (1996) e Tamayo *et al* (2000), fundamentado na teoria de valores de Schwartz e Ross (1995) e Shwartz (1999).

Tamayo defende que os valores humanos são princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência que vão além de situações específicas, às quais dirigem a avaliação dos comportamentos pelos tipos motivacionais.

Shwartz (1995) pontua que o conceito de valor possibilita agregar interesses aparentemente diferentes das ciências relacionadas ao comportamento humano.

A medição do valor entre os comportamentos tem a valorização do valor como fonte de motivação. As necessidades pessoais, assim como os valores, sinalizam para as ações possíveis, tornando-as mais sedutoras.

A ferramenta utilizada no estudo foi o método quantitativo, com o objetivo de identificar os valores organizacionais em uma empresa do segmento de alimentação industrial assim configurado: amostra de 93 trabalhadores | composta, em termos de tamanho, por 16 pertencentes à Unidade 1 (17,2%), 22 pessoas da Unidade 2 (23,7%) 11 pessoas da Unidade 3. Compõem o percentual restante 18,3% de empregados da Unidade 4 (17), 14% de empregados da unidade 5 (13) e 15,1% dda Administração Central (14).

Por meio do estudo, evidenciaram-se as dimensões dos valores segundo os trabalhadores da empresa de alimentação industrial Situada na região

metropolitana de Belo Horizonte. A pesquisa foi concluída com empregados na Administração Central e da área de produção.

Observou-se que, entre o real e o desejável pela ótica do trabalhador em uma empresa do segmento de alimentação industrial, hierarquia configura como o primeiro valor da lista fatores do inventário de valores organizacional.,

De acordo com o Inventário de valores organizacionais, funcionários de empresas cuja dimensão de valor hierarquia é visível, geralmente demandam uma preservação de costumes vigentes da organização, tradição de respeito às ordens, respeito às pessoas com cargo de chefia, respeito das regras e normas estabelecidas pela organização, controle do serviço executado, respeito aos níveis de autoridade, preocupação com o cumprimento de horários e compromissos, acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas, utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente,e proteção ao meio ambiente.

Ficou evidenciado na pesquisa que a empresa concede uma importância à sua estrutura hierárquica, exigindo respeito aos níveis de autoridade e respeito às regras e às normas estabelecidas pela organização. Nota-se que este fator da escala foi comum à Administração Central e à área de Produção como um todo.

Uma hipótese capaz de explicar este fato refere-se ao momento de transição pelo qual a organização atravessa. Por ser uma empresa familiar uma nova geração está assumindo a sua direção Assim, o respeito às normas e respeito as autoridades parece ser um instrumento usado com vigor para a conquista de espaço dentro da organização.

Outro ponto esclarecido pela pesquisa foi a localização da área de produção. As unidades localizadas próximo a administração central assimilam os seus valores, o que não se observa naquelas que estão mais afastadas geograficamente.

A pesquisa mostrou que a Administração Central de uma empresa do segmento de alimentação industrial, mesmo executando uma gestão integrada junto as Unidades, não garante a uniformidade de valores por ela professados.

As unidades que não mantêm uma relação de contigüidades com a Administração central tendem a apresentar uma relação de valores diferenciada, independente da gestão única a qual estão submetidas.

Como afirma Shwartz (2005), a ativação dos valores provoca comportamentos. mesmo que o raciocínio seja causal, todos eles são correlacionados.

Os resultados apresentados confirmam a afirmação de Rokeach (1973). De que valores sofrem influências, são crenças individuais sobre estados finais da existência e dos comportamentos desejáveis, têm características a fato de serem significativos para a sociedade.

Cabe destacar que, embora as conclusões não possam ser generalizadas para além da amostra pesquisada – a saber, 93 funcionários da administração central e 05 unidades de produção – esses resultados poderão contribuir para novos estudos sobre o valores organizacionais em uma empresa de alimentação industrial.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3.^aed. Lisboa: Edições 70 Ltda., 2004.

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

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

EREZ, M. (1997). **A culture-based model of work motivation**. In P. C. Earley & M.

Erez (Orgs.), **New perspectives on International Industrial/Organizational Psychology** (pp. 194-242). San Francisco: The New Lexington Press.

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

GOUVEIA, Valdiney V et al. A estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. **Estudos de psicologia**, (Natal) vol.6 nº. 2 Natal July/Dec.2001.

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

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

KLUCKHOHON, F. R; STRODTBECK, F. L. **Variations in values**. Illinois: Row, Peterson and Co., 1961.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 1999.

LIKERT, Rensis. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

MACEDO, K. B; ROSSI, E. Z. Os valores e suas implicações nas organizações. **Estudos**. V.28, n.4, p. 693-716, 2001.

MEGLINO, B. M. Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. **Journal of Management**, v. 24, n.3, p. 351-89, 1998.

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

MINAYO, M.C.\$ SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo ou Complementaridade?** Cad. Saúde Públ., Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul./set, 1993

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo, SP: Atlas. 1996.

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

NILES, F. S. Individualism-collectivism revisited. **Cross-cultural research**, v. 32, n.4, p. 315-341, 1998.

OLIVEIRA, A. F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Brasília, 1997.

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

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

OTT, J. S. **Organizational culture perspective**. Pacif Grove: Books/Cole Publishing Company, 1989.

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

PEARCE, J. L.; GREGERSEN, H. B. **Task Interdependence and Extrarole Behavior: A Test of the Mediating Effects of Felt Responsibility.** *Journal of Applied Psychology*, 76, 838-44, 1991.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 7ª Ed. 2004

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

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P.; SAUTER, S. **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional.** São Paulo: Atlas, 2007.

SAGIV, L., & Schwartz, S. H. (1995). **Value priorities and readiness for out-group social contact.** *Journal of Personality & Social Psychology*, 69 (3), 437-448.

SCHEIN, V.E. Culture: the missing concept in organization sciences. **Administrative Science Quarterly**, 1996.

SCHELER, Max. **Le formalisme en éthique et l'éthique matérielle des valeurs: essai nouveau pour fonder un personalisme éthique.** Paris, Gallimard, 1955.

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.

SCHWARTZ, S. Value priorities na behavior: Applying a theory of integrated value systems. Em O. Seligman, J. M. Olson & M. P. Zanna (Eds.). *The Psychology of values: The Ontario Symposium, Volume 8.* (pp. 1-24). Mahwav, NJ: Lawrence Erlbaum, 1995-96.

SCHWARTZ, S. H. Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? **Journal of Social Issues**, 50(4), 19-45, 1994.

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

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

SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v.9, n.2, p. 328-346, 1993

SCHWARTZ, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n. especial, 2005.(Estudo de Caso).

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

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus,1998.

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

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In:

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TAMAYO, A. **Valores Organizacionais**. In: Tamayo, A; Borges- Andrade, J; Codo, W. (Orgs). Trabalho, Organizações e Cultura. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados. v. 1, n. 11, 1996.

TAMAYO, A. Hierarquia de Valores Transculturais e Brasileiros. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 10(2), 269-285, 1994.

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

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

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

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

TAMAYO, A.e PORTO, Juliana Barreiros,Org. **Valores e comportamentos nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração de Empresa (USP)**. São Paulo, v.35, n.2, p. 35-47, abr./jun.,2000.

TAMAYO, et all. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativas de Autores Associados, 1998.

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

VAZ, Henrique. C. de Lima. **Escritos de Filosofia III. Filosofia e Cultura**. São Paulo: Edições Loyola, 1997.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – Perguntas do Inventário de valores organizacionais (IVO) com as dimensões

ITEM		DIMENSÃO
01	Capacidade de inovar na organização	Autonomia
03	Introdução de novidades no trabalho	
04	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	
05	Busca constante de informação e novidades	
02	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	Conservadorismo
07	Fidelidade à organização	
08	Segurança de pessoas e bens	
11	Clima de ajuda mútua	
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	
09	Preservação de costumes vigentes da organização	Hierarquia
10	Tradição de respeito às ordens	
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	
18	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	
19	Controle do serviço executado	
20	Respeito aos níveis de autoridade	
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	
28	Proteção ao meio ambiente	

ITEM		DIMENSÃO
06	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	Igualitarismo
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	
13	Tratamento proporcional ao mérito	
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	
25	Ambiente de relacionamento inter organizacional adequado	
26	Complementaridade de papéis entre organizações	
21	Capacidade de influenciar	Domínio
23	Dificuldades de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	
31	Busca de melhor posição no mercado	