

# PERCEÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR DE SERVIÇOS.<sup>1</sup>

PERCEPCIONES DE VALORES ORGANIZACIONALES:  
CONTRIBUCION A LA GESTIÓN DE PERSONAS EN EL SECTOR DE SERVICIOS.

PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL VALUES:  
CONTRIBUTIONS TO THE PEOPLE MANAGEMENT SERVICES SECTOR.

Denilson Aparecida Leite Freire<sup>2</sup>  
Lúcio Flávio Renault de Moraes<sup>3</sup>

## FORMA DE CITACIÓN

Leite, D.A. y Renault, L.F. (2014). Percepciones de valores organizacionales: contribución a la gestión de personas en el sector servicios. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 12, núm. 2, p. 83-94.  
JEL: L80, M50, M59.

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos valores organizacionais para funcionários de organizações no setor de serviços. Para isso foi tomado um levantamento quantitativo de 332 pessoas do setor. Os resultados mostraram que, apesar de os valores prevaletentes, conservação, hierarquia e dominação, têm uma gestão conservadora e hierárquica, com foco nos valores que controlam os processos internos, o que traz aspectos negativos a essas organizações.

**Palavras-chave:** os valores da organização, setor de serviços, gestão de pessoas.

## Conteúdo

Introdução 1. Fundação teórica, 2. Análise de dados, 3. Observações finais.

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar la percepción de valores organizacionales de empleados de organizaciones del sector servicios. A esto se a tomado una encuesta cuantitativa de 332 personas del sector.

<sup>1</sup> Este artículo se argumenta como reflexión a partir de los datos de encuesta en una empresa de servicios en Belo Horizonte y establece posibles metodologías para trabajos de investigación en curso por los autores. Recibido en mayo 8 de 2014, aceptado para publicación en junio 19 de 2014.

<sup>2</sup> Doutor em Administração, Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil. E-mail: denilson.freire@hotmail.com

<sup>3</sup> PhD em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil. Email: faleconosco@fpl.edu.br

Los resultados mostraron que a pesar de los valores prevalecientes, de conservación, de jerarquía y dominio, tienen una gestión conservadora y jerárquica, centrándose en los valores que controlan los procesos internos, lo cual trae aspectos negativos a estas organizaciones.

**Palabras clave:** valores de la organización, sector servicios, gestión de personas.

### **Contenido**

Introducción, 1. Fundamentación teórica, 2. Análisis de datos, 3. Consideraciones finales.

### **ABSTRACT**

This article aims to analyze the perception of organizational values to employees of organizations in the service sector. To this was taken a quantitative survey of 332 people in the sector. The results showed that despite the prevailing values, conservation, hierarchy and domination, have a conservative and hierarchical management, focusing on the values that control internal processes, which brings negative aspects to these organizations.

**Keywords:** organizational values, services sector, people management.

### **Content**

Introduction 1. Theoretical foundation, 2. Data Analysis, 3. Concluding remarks.

## **INTRODUÇÃO**

As organizações de hoje não se configuram mais como um local de trabalho destinado à produção e ao lucro, tendo o processo e o produto como a essência empresarial do empreendimento. Elas, hoje, constituem-se em espaços de interação e representações humanas, *habitadas por um imaginário coletivo que foi socialmente construído por seus membros* (Enriquez, 1996, p. 17).

Sendo assim, para este autor, as atuais configurações das organizações passaram a focar, principalmente, as pessoas, ao invés de centrarem-se apenas nos processos organizacionais, tornando a empresa um espaço social predominado pelas relações interpessoais.

Ainda segundo o autor, a gestão de pessoas deve centrar suas ações na busca por aliar os objetivos individuais aos

objetivos organizacionais, culminando na efetiva identificação dos colaboradores (trabalhadores internos) com os valores da organização. Essa nova relação torna-se a essência competitiva das empresas, o que pode levar a organização a atingir ou não os resultados esperados. Para se avaliar o nível de interação entre colaboradores e organização, segundo Tamayo (1999), faz-se necessário a análise dos valores organizacionais.

Este trabalho caracteriza-se pelo estudo da possível influência dos valores no âmbito organizacional. Para tanto foi realizada uma pesquisa quantitativa, utilizando-se o Inventário de Valores Organizacionais proposto por Tamayo, Mendes & Paz (2000).

O setor de serviços foi escolhido para o desenvolvimento da pesquisa porque a essência de seu trabalho e de seus resultados depende, basicamente, da performance humana.

O setor trabalha com a prestação de serviços, isto é, com a terceirização de mão-de-obra e *know-how* (Téboul, 1999).

Para Tamayo (1999), conhecer a real percepção que os membros possuem sobre os valores organizacionais é vital para que a organização possa elaborar estratégias para o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente de trabalho que possa propiciar o desenvolvimento das pessoas e dos processos nas organizações.

A pesquisa foi realizada em uma empresa da região metropolitana de Belo Horizonte que faz parte deste setor, caracterizando-se pela prestação de serviços de limpeza, conservação e apoio industrial.

Espera-se que este estudo possa contribuir para um melhor conhecimento dos fatores culturais e valorativos (valores) que estão atuando na gestão interna, possibilitando ações que possam melhorar o desempenho e o resultado da organização.

## 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 Conceito de Valores Organizacionais

Analisando a cultura de organizações bem sucedidas, alguns autores, como por exemplo, Hofstede (1990) verificaram que estas têm uma particularidade em comum, que são os seus três pilares de sustentação:

- Missão: Para Blanchard & O'Connor (1997) a missão define qual o negócio da organização, seus objetivos e estratégia a ser adotada para alcançá-los;
- Visão: que descreve a posição a que a organização visa no futuro;
- Valores: que, quando identificados, definem, claramente, os padrões de comportamentos dos seus quadros.

Conforme estudado, observou-se que os valores são, segundo Tamayo (1999) constitutivos da própria cultura e que o seu conhecimento por parte da alta administração de uma organização pode trazer importantes aportes para a definição das estratégias e políticas organizacionais.

Isso porque os valores representam os hábitos, a maneira de pensar, de sentir e de agir de todos que participam de uma organização e, como afirmam Carr & Litman (1990) um décimo da individualidade de uma instituição é visível os outros nove décimos estão escondidos da visão externa.

Téboul (1999) afirma que a busca da excelência empresarial é fruto da interação entre as pessoas e processos e não mais apenas das máquinas e das tecnologias. Para ele, os resultados desejados a serem perseguidos pela organização assumem uma nova configuração que alinha Filosofia, Pessoas e Processos. As pessoas correspondem aos colaboradores internos da organização; os processos representam as tecnologias e práticas de trabalho; já a filosofia representa os valores compartilhados internamente. São, através da interação destes elementos, na visão do autor, que a organização consegue obter os seus resultados.

Segundo Katz & Kahn (1978), a organização pode ser compreendida pelos seus papéis, pelas suas normas e seus valores:

- Papéis: definem e descrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas;
- Normas: são expectativas transformadas em exigências;
- Valores: são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Segundo os autores, a interação desses três elementos define e orienta o funcionamento da organização.

Segundo Tamayo (1998), a palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Para ele, valor representa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as idéias.

Neste sentido, aplica-se o termo valor em todas as circunstâncias em que uma delas é julgada superior à outra, em que uma delas é considerada objeto de preferência. O valor implica, portanto, na visão de Tamayo (1998, p. 58),

*no rompimento da indiferença do sujeito diante dos objetos, do comportamento, dos eventos ou das ideias.*

Não se deve confundir valor individual com o valor organizacional. Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações do indivíduo, já os organizacionais tratam das percepções compartilhadas pelos colaboradores de uma organização.

Os valores organizacionais podem, na visão de Rokeach (1973), ser constituídos por crenças duradouras sobre formas específicas de comportamentos sociais. Tais crenças implicam na percepção de valorização de um comportamento social aceito, segundo o autor.

Para Deal & Kennedy (1982), os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização e representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos colaboradores e orientam o comportamento esperado no dia-a-dia.

Segundo Hofstede (1980), os valores organizacionais constituem o núcleo da cultura organizacional. Nesse sentido, valores organizacionais poderiam ser definidos como uma grande tendência nas organizações para preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento a outros.

Percebe-se, assim, que os valores organizacionais constituem, na visão de Deal & Kennedy (1982), o núcleo da cultura organizacional, e determinam a estrutura da personalidade da empresa. Katz & Kahn (1978, p. 97) afirmam que 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*. Tamayo (1998) afirma que os valores organizacionais são aqueles percebidos e compartilhados pelos colaboradores de uma organização, conceituando-os da seguinte maneira:

*Entende-se aqui por valores organizacionais os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios e crenças compartilhados pelos empregados,*

*que orientam o funcionamento e a vida da organização. (Tamayo, 1998, p. 57)*

Para o autor, a convergência da percepção dos valores organizacionais pelos empregados é de grande importância, pois expressa a forma como a missão e os objetivos da empresa, bem como as estratégias adotadas para atingi-los, são percebidos pelos empregados.

Para esse artigo optou-se pela definição elaborada por Tamayo & Gondim (1996, p.62), que trata os valores organizacionais como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

## **1.2 Dimensões Constituintes dos Valores Organizacionais**

Schwartz & Bilsky (1987) elaboraram uma teoria que incorpora as principais características dos valores destacadas nas obras de Rokeach (1973). Para ele, os valores individuais são como metas individuais situacionais que expressam interesses comuns a um tipo motivacional. Essa definição explicita três componentes considerados básicos e universais na natureza humana (Schwartz, 1994): necessidades biológicas, necessidades de interação social estável e necessidades de sobrevivência dos grupos.

A partir dessas necessidades, Schwartz (1992) identificou dez tipos de valores e estabeleceu as metas perseguidas por cada um deles (valores). Segundo o autor, os dez tipos de valores humanos individuais agrupam-se em quatro tipos de valores de ordem superior: abertura à mudança, conservação, autopromoção e auto-transcendência. Esses valores constituem-se em pólos opostos: um deles trata dos valores que compõem o pólo da abertura à mudança em relação aos valores que formam o pólo da conservação, demonstrando o conflito entre a ênfase na independência de pensamento e de ação, e o favorecimento da mudança versus submissão, auto-restrição e proteção das práticas tradicionais e de estabilidade pessoal.

Uma outra relação pode ser estabelecida opondo-se os valores do pólo da autotranscendência aos valores do pólo da autopromoção, demonstrando o conflito entre aceitar os outros como iguais e transcender os próprios interesses.

Atualmente, esse modelo é muito utilizado nas ciências sociais, pois trata-se de um modelo bem estruturado e com evidências empíricas que dão suporte a vários tipos de pesquisas. Recentemente, Tamayo & Gondim (1996) utilizou-se desse modelo para compor uma perspectiva organizacional (coletiva) sobre a estrutura dos valores.

Diferentemente dos valores individuais, os valores organizacionais têm outras funções. A primeira delas é criar entre os empregados um modelo mental homogêneo, relativo ao funcionamento e à missão da organização. Já a segunda função, segundo Tamayo & Gondim (1996, p. 131), é a *contribuição dos valores para a construção da identidade social da organização, tornando-a distintiva em relação às demais organizações*.

Tamayo & Gondim (1996) enfatizaram, nos valores organizacionais, três dimensões: cognitiva, motivacional e estruturante.

- A dimensão cognitiva dos valores é essencial, segundo os autores, uma vez que eles são crenças relativas ao que é e não é desejável na empresa. São formas de conhecer a realidade organizacional e expressam respostas prontas, soluções ou modelos que deram certo na empresa.
- A dimensão motivacional representa os valores que podem motivar o indivíduo a agir, dando à sua ação a direção e a intensidade emocional.
- No tocante à dimensão estruturante, os valores orientam a vida da empresa e guiam os comportamentos dos seus colaboradores.

Para estes autores, os valores organizacionais, além de contribuir para a identidade empresarial, determinam a percepção e a definição que os empregados têm das diversas situações organizacionais, a percepção dos problemas e

as formas de solucioná-los. No estudo de valores, segundo Tamayo & Borges (2001), os pesquisadores adotaram duas estratégias: A primeira consiste na análise de documentos da organização (relatórios, discursos, revistas, etc) e a segunda na pesquisa direta com os colaboradores.

Para esses autores, em relação à análise documental, a grande crítica a esta estratégia é a de que os valores assim identificados podem estar presentes em documentos, mas não, efetivamente, na mente das pessoas. Já a segunda estratégia, a da pesquisa direta, consiste em utilizar a média dos valores pessoais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais (Sego, Hui, & Law, 1997). Mas, conforme Tamayo & Borges (2001, p.48), existe incongruência entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais, o resultado obtido não expressa de forma adequada os valores da organização.

Tamayo (1999) propõe uma terceira alternativa que consiste na pesquisa dos valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. O autor afirma que *no discurso cotidiano dos empregados frequentemente podem ser observadas análises diretas dos valores que predominam na sua organização*. (Tamayo, 1999, p. 128)

Para ele, toda organização enfrenta três problemas fundamentais:

- a) A relação entre o indivíduo e o grupo, muitas vezes conflituosa;
- b) Estrutura de papéis, normas e estratégias definidas pela organização;
- c) A relação da empresa com o meio ambiente natural e social.

A partir destes três problemas enfrentados pelas organizações é que Tamayo (1999) postula três dimensões bipolares para o estudo de valores. Essas dimensões foram as bases estruturantes do IVO – Inventário de Valores Organizacionais. São elas:

- a) **Autonomia versus conservação:** afirma que o problema da relação entre o indivíduo e o grupo tem de ser solucionado pela organização. E que as soluções apresentadas situam-se num contínuo definido pela autonomia e pela conservação. As organizações conservadoras vêem as pessoas como predestinadas a um papel na empresa; já as empresas que pregam a autonomia vêem os indivíduos de forma autônoma, com direito a conquistar seu próprio espaço na organização.
- b) **Hierarquia versus estrutura igualitária:** o segundo problema apresentado foi relacionado à estrutura organizacional e, mais uma vez, as soluções variam entre uma estrutura hierarquizada (baseada nos valores de autoridade, poder social, supervisão, etc) e outra igualitária (que implica em poucos níveis de autoridade e um gerenciamento por consenso).
- c) **Harmonia versus domínio:** O terceiro problema é o envolvimento da organização com o mundo externo. Existem duas alternativas: uma por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação e que enaltecem os valores de controle e exploração do meio ambiente; a outra alternativa enfatiza a harmonia com a natureza e com as outras organizações, através, por exemplo, de proteção, cooperação inter-empresas, etc).

Desta forma, segundo o autor, pode-se postular que os valores organizacionais organizam-se e estruturam-se em torno destas três dimensões bipolares: conservação versus autonomia, hierarquia versus estrutura igualitária e harmonia versus domínio.

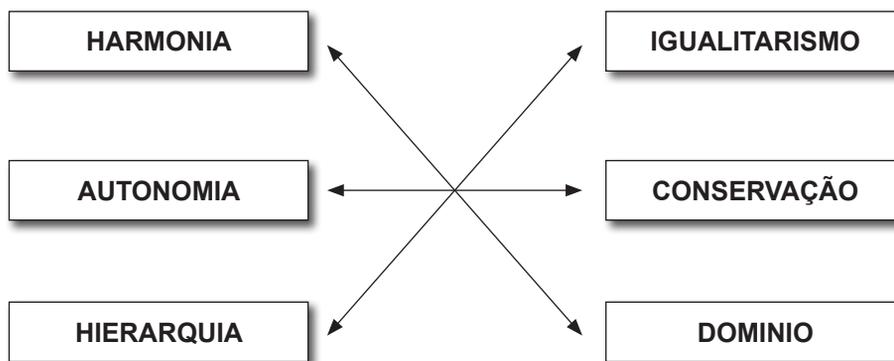
Os valores organizacionais podem ser classificados, então, em seis dimensões definidas pelos pólos opostos dessas três dimensões conforme demonstrado na Figura 1.

## 2. METODOLOGIA

A metodologia para a pesquisa proposta baseou-se nas tipologias descritiva e explicativa (Gil, 1996). Foi do tipo descritivo por envolver a utilização de instrumentos padronizados (questionário) além de atender aos pressupostos definidos por Vergara (1990) para a definição da pesquisa descritiva. Ela afirma que este tipo de pesquisa possui, como objetivo principal, esclarecer quais variáveis e fatores que possam contribuir para a ocorrência de um determinado fenômeno, procurando expor aspectos relevantes do mesmo, tais como determinar quando, como e onde o fenômeno ocorre (França & Vasconcelos, 2004).

A estratégia metodológica utilizada foi a de estudo de caso, por se tratar da análise particular de uma empresa. Para Tull

**Figura 1.** Estrutura dos Valores Organizacionais



Fonte: Tamayo & Gondim (1996, p. 260)

(1976, p 323), um estudo de caso refere-se a *uma análise intensiva de uma situação particular*; Yin (1989) afirma que

*O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (Yin, 1989, p. 23).*

Essa técnica permite uma investigação particular, justificando-se, assim, o porquê da sua utilização. Para o estudo de caso foi realizada pesquisa quantitativa, utilizando o IVO – Inventário de Valores Organizacionais proposto por Tamayo, Mendes, & Paz (2000). A pesquisa foi aplicada aos colaboradores internos da empresa.

A pesquisa foi autorizada pela diretoria geral da empresa, com a ressalva de não divulgar os nomes das empresas para as quais presta serviços. Em nome da ética profissional, os nomes destas empresas foram mantidos em sigilo.

A aplicação dos questionários ocorreu pela própria empresa, em virtude da grande extensão regional na qual opera. A pesquisa foi implementada através dos colaboradores que atuam no setor de Recursos Humanos do grupo. Estes profissionais foram orientados pelo pesquisador quanto às normas de aplicação.

Para a amostragem, efetuou-se um corte transversal de 30% do universo. Esta definição baseou-se no método não probabilístico por tipicidade. Segundo Vergara (1990, p.50) este método se define *pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento desta população.*

Em relação aos colaboradores, foram pesquisados 3332 indivíduos, tendo representantes dos 24 contratos gerenciados pelo Grupo na Região Sudeste Brasileira.

## 2. ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória das dimensões que constituem os valores organizacionais.

A escala apresentou KMO de 0,786 demonstrando ser a escala adequada. Os coeficientes Alphas de Crombach revelaram a consistência dos dados, com valores superiores a 0,6 como mostra a Tabela 1.

**Tabela 1.** Itens Correspondentes a Cada um dos Tipos de Valores (Dimensão) e os Coeficientes Alphas

Dimensão	Itens	Alpha
Autonomia	01, 03, 04, 05	0,83
Conservação	02, 07, 08, 11, 16	0,77
Hierarquia	09, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28	0,87
Igualitarismo	06, 12, 13, 15, 25, 26	0,85
Domínio	21,23	0,84
Hamonia	29,30	0,85

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que o coeficiente alpha maior que 0,70 é aceitável por diversos autores, segundo Tamayo (1999), indicando que o instrumento é válido para se inventariar os valores organizacionais em qualquer instituição.

Agrupando as dimensões de valores organizacionais no modelo proposto por Tamayo & Gondim (1996), obteve-se a configuração expressa na Tabela 2.

**Tabela 2.** Resultado das Dimensões dos Valores Organizacionais na Percepção dos Colaboradores

Dimensão	Resultados	
	Índice	%
Conservação	4,95	82,51
Hierarquia	4,88	81,27
Domínio	4,70	78,31
Autonomia	3,90	64,92
Igualitarismo	3,26	54,37
Harmonia	1,64	27,26
Geral	3,89	64,77

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que, na visão dos colaboradores, os três valores organizacionais mais importantes são: Conservação (4.95), Hierarquia (4.88) e Domínio (4.70), seguidos por Autonomia (3.90), Igualitarismo (3.26) e Harmonia (1.64).

Analisando individualmente os fatores que compõe cada dimensão, obtiveram-se os seguintes resultados na Dimensão Conservação (Tabela 3).

**Tabela 3.** Dimensão Conservação na Percepção dos Colaboradores

Nº da Questão	Fatores	Índice	%
8	Segurança de pessoas e bens	5,97	99,50
7	Fidelidade à organização	5,06	84,34
11	Clima de ajuda mútua	4,97	82,78
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	4,96	82,63
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	3,80	63,30
Média Geral da Dimensão Conservação		4,95	82,51

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado demonstra que, na percepção dos colaboradores, a dimensão conservação possui uma maior relevância, já que obteve 4.95 de 6.0 possíveis, alcançando um percentual de 82,51% do total. Dentre os fatores constitutivos desta dimensão, percebe-se que o fator Segurança de Pessoas e Bens alcançou o maior índice, demonstrando que os colaboradores percebem o esforço da empresa com a segurança pessoal de todos. Percebe-se, também, que os fatores Fidelidade, Clima de Ajuda Mútua e Capacidade de Realizar Tarefas sem Necessidade de Supervisão Constante obtiveram um índice próximo de 5.0, demonstrando a identificação dos colaboradores com esses valores organizacionais.

Em relação ao fator Clima de Relacionamento Amistoso entre os Empregados, o índice apurado foi o menor dentre eles, indicando que, apesar dos colaboradores perceberem

a importância do valor de Clima de Ajuda Mútua (82,78%), na prática, não existe um clima de relacionamento propício (63,30%).

A análise da Dimensão Hierarquia: Analisando-se os resultados desta dimensão, encontraram-se os seguintes índices e percentuais expressos na tabela 4.

**Tabela 4.** Dimensão Hierarquia na Percepção dos Colaboradores

Nº da Questão	Fatores	Índice	%
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	5,95	99,10
20	Respeito aos níveis de autoridade	5,10	85,04
9	Preservação dos costumes vigentes da organização	5,06	84,34
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	5,03	83,89
18	Respeito às regras e normas estabelecidas pela organização	5,00	83,28
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	4,98	83,03
10	Tradição de respeito às ordens	4,93	82,13
19	Controle do serviço executado	4,91	81,78
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	4,84	80,72
28	Proteção ao meio ambiente	2,96	49,35
Média Geral da Dimensão Hierarquia		4,88	81,27

Fonte: Dados da pesquisa

Esta dimensão também obteve um resultado de alta relevância na percepção dos colaboradores: 4.88 de 6.0 possíveis, alcançando 81,27% do total. Este resultado indica que os colaboradores percebem o esforço da empresa para disseminar os valores organizacionais referentes à interdependência dos seus membros e da busca da obtenção de

objetivos grupais. O fator de maior destaque foi o referente à Preocupação com o Cumprimento de Horários e Compromissos (5.95), demonstrando que este valor organizacional tem grande relevância para a empresa na percepção dos colaboradores. O fator que alcançou o menor índice foi o de Proteção ao Meio Ambiente (2.96), demonstrando não ser um valor tão representativo para a empresa na visão dos colaboradores.

Apesar dos índices de meio ambiente serem menores, os outros índices indicaram que os colaboradores estão conscientes da relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder na organização.

Os resultados indicaram, na análise da dimensão domínio, a capacidade da empresa de influenciar as pessoas e de manter as crenças e valores organizacionais. Obteve 4.70 de 6.0 possíveis, alcançando 78,31% da totalidade. Um resultado não tão expressivo, mas também não tão insignificante, conforme pode ser verificado na tabela 5.

**Tabela 5.** Dimensão Domínio na Percepção dos Colaboradores

Nº	Fatores	Índice	%
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	5,27	87,75
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização	4,13	68,88
Media Geral da Dimensão Domínio		4,70	78,31

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o fator Capacidade de Influenciar Pessoas (4.13) foi menor que o fator Dificuldade para Alterar Regras e Normas (5.27), indicando que, apesar dos colaboradores considerarem a organização como detentora de um médio poder de influência, eles a consideram forte nas suas políticas e regras internas. Não se obteve um índice tão relevante quanto as dimensões anteriores, na dimensão Igualitarismo, conforme pode ser verificado na Tabela 6.

**Tabela 6.** Dimensão Igualitarismo na Percepção dos Colaboradores

Nº	Fatores	Índice	%
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	4,94	82,33
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	4,11	68,47
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	4,02	67,07
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	3,14	52,31
13	Tratamento proporcional ao mérito	2,29	38,20
26	Complementaridade de papéis entre organizações	2,28	38,00
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	2,05	34,24
Media Geral da Dimensão Igualitarismo		3,26	54,37

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado indica que a dimensão obteve 3.26 dos 6.0 possíveis, representando 54,37% da totalidade. É um índice considerado mediano em relação aos outros índices de outras dimensões já apuradas. Nota-se que os fatores Oportunidades Iguais para Todos (2.05) e Tratamento Proporcional ao Mérito (2.29) alcançaram os menores índices, indicando que os colaboradores não vêem este valor organizacional como relevante por parte da organização. Já os fatores relacionados com a tomada de decisão: Imparcialidade nas Decisões (4.94) e Continuidade de Política e Projetos (4.02) indicam uma melhor percepção por parte dos colaboradores. Entretanto, os fatores relacionados à distribuição de poder também alcançaram índices medianos: Distribuição de Poder (3.14) e Complementaridade de Papéis (2.28). Isto pode demonstrar a pouca percepção ou a insatisfação dos colaboradores com estes valores organizacionais. A Dimensão Autonomia alcançou um índice 3.90 de 6.0 possíveis, representado 64,92% do total. Isto é, para eles, a organização não possui a autonomia como um valor dominante. Os dados podem ser observados na Tabela 7.

**Tabela 7.** Resultado da Dimensão Autonomia na Percepção dos Colaboradores

Nº	Item	Índice	%
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	5,84	97,29
1	Capacidade de inovar na organização	3,33	55,57
5	Busca constante de informação e novidades	3,29	54,82
3	Introdução de novidades no trabalho	3,12	52,01
Média Geral da Dimensão Autonomia		3,90	64,92

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados demonstram que, apesar da empresa dar abertura para que os colaboradores possam expor suas idéias e opiniões (5.84), na prática existe um razoável movimento, por parte da empresa, em buscar informações (3.29) e introduzir novidades no trabalho (3.12), resultando numa média capacidade de inovação (3.33).

E por fim, a análise da dimensão Harmonia revelou um menor índice, atingindo 1.64 de 6.0 possíveis, com 27,26% da totalidade. Este resultado Indica que os colaboradores não percebem a dimensão Harmonia como um valor organizacional relevante. O resultado pode ser analisado através da Tabela 8.

**Tabela 8.** Dimensão Harmonia na Percepção dos Colaboradores

Nº	Fatores	Índice	%
29	Intercâmbio com outras organizações	1,64	27,36
30	Atuação conjunta com outras empresas	1,63	27,16
Média Geral da Dimensão Harmonia		1,64	27,26

Fonte: Dados da pesquisa

Ambos os fatores constitutivos desta dimensão: Intercâmbio com Outras Empresas (1.64) e Atuação Conjunta com Outras Empresas (1.64), obtiveram índices menores que 2.0. Este

resultado demonstra que a empresa interage muito pouco com as outras empresas do mesmo setor.

Diante destas análises, pode-se inferir que a cultura predominante na empresa pesquisada está impregnada por valores organizacionais voltados para o controle, a hierarquia e o domínio. Isto é justificado pois as três principais dimensões de valores encontradas na visão tanto da alta administração quanto dos colaboradores que foram justamente: a Conservação, a Hierarquia e o Domínio.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou revelar aqueles valores organizacionais explicitados pelos seus colaboradores. Os resultados demonstraram que, apesar de prevalecer na organização um ambiente de trabalho satisfatório, ela, a organização, possui características de uma gestão conservadora, hierarquizada, que valoriza o controle de seus processos internos. Esse resultado revela que existem, dentro da organização, fatores organizacionais que contribuem negativamente para o desempenho da gestão organizacional conforme demonstrado no capítulo 5, resumidamente:

- Trata-se de uma organização conservadora que possui poucos relacionamentos com outras empresas do mesmo segmento no mercado;
- É uma empresa que não investe em novas tecnologias e que atua com padrões rígidos de controle;
- Trata-se de uma organização que não oferece oportunidades de crescimento para todos os seus colaboradores;
- É uma empresa que prima pelo controle, pela disciplina e pela organização.

Todas essas características impactam negativamente na gestão organizacional. Entretanto, a pesquisa também demonstrou que existem fatores positivos, revelando, também, uma organização que:

- Oferece um ambiente propício aos relacionamentos interpessoais e um clima de ajuda mútua;
- Que oferece segurança aos seus colaboradores;

- Que dá abertura para os colaboradores exporem as suas idéias;
- Que é capaz de influenciar e fidelizar os seus colaboradores, através das relações que se estabelecem internamente.

Faz-se necessário que a organização reflita diante dos resultados, buscando, realinhar, assim, os seus valores organizacionais, adequando-os a uma nova realidade, cujos valores dominantes poderiam passar a ser: a Autonomia, a Harmonia e o Igualitarismo. Essa mudança seria importante para a empresa, uma vez que ela lida basicamente com pessoas, através da prestação de serviços, na qual, esses novos valores contribuiriam para o alcance dos resultados organizacionais.

Esse estudo apresenta, contudo, algumas limitações. A pesquisa foi desenvolvida em apenas uma empresa do setor de serviços terceirizáveis da região metropolitana de Belo Horizonte – MG, não podendo ser, assim, generalizada para todo o setor. Entretanto, a metodologia empregada neste estudo de caso pode ser empregada de forma ampliada no intuito de se chegar a uma melhor caracterização deste setor.

A metodologia utilizada também pode ser empregada na pesquisa em outros setores da economia, tais como a indústria e o comércio, procurando estabelecer uma melhor compreensão dos valores organizacionais nestes contextos. O IVO – Inventário de Valores Organizacionais pode ser utilizado para se comparar o *real* versus o *desejado*, o que, na pesquisa foi utilizado apenas a versão real. Recomenda-se aplicar o instrumento na sua totalidade nas próximas pesquisas, buscando novos elementos comparativos.

Não se sabe ainda se os resultados obtidos nesta pesquisa poderão ser encontrados, novamente, em uma nova investigação. A pesquisa contou com a estratégia metodológica do estudo de caso. Tratou-se da descrição e análise em profundidade de um fenômeno organizacional, o que dificulta a sua generalização para outras empresas e setores da economia.

Para futuros estudos sugere-se a investigação comparativa entre empresas de mesmo porte e segmento econômico, bem como o cruzamento da variável valores organizacionais com outros construtos, avaliando o impacto dessa sobre esses, tais como: desempenho operacional, resultados financeiros, motivação e outros.

## REFERÊNCIAS

- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Managing by Values*. San Francisco, Barrett-Koehler Publishers.
- Carr, D. K., & Littman, I. D. (1990). *Excellence in government: Total Quality Management in the 1990s*. Arlington, VA: Coopers & Lybrand.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures. The rites and ritual of corporate life*. Penguin Books. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Enriquez, E. (1996). *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- França, J. L., & Vasconcellos, A. C. (2004). *Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Gil, A. C. (1996). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas. 158 p.
- Hofstede, G. (1980). *Cultures consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Elementary school climate: A revision of the OCDQ. *Education Administration Quarterly*, 22, pp. 93-110.
- Rokeach, M. (1973). Value systems in religion. *Review of Religious Research*, 11, 3-23.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values*. New York. The Free Press.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, Vol. 50, No. 4, 1994, pp. 19-45

- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. T. (1987). A universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53, p.550-562.
- Sego, D. J., Hui, C., & Law, K. S. (1989). Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research. In P. C. Earley & M. Erez (Orgs.). *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Tamayo, A. (1998). Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo v. 33, n.3, p. 56-63, julho/setembro.
- Tamayo, A. (1999). Valores e Clima Organizacional. In: Tamayo, Á., Paz, M.G.T. (Orgs). *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: UNB.
- Tamayo, A., & Borges, L. O. (2001). Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.). *Psicología social de los valores* (pp. 325-352). Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da USP*, 31(2), 62-72.
- Tamayo, A., Mendes, A.M. y Paz, M. G. T. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 289-315.
- Téboul, J. (1999). *A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Tull, D. S., & Hawkins, D. I. (1976). *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co., Inc., London.
- Vergara, S. C. (1990). Tipos de pesquisa em administração. *Cadernos EBAP*, FGB, Rio de Janeiro, n.52, jun.
- Yin, R. K. (1989). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.