Valores organizacionais sob a ótica dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior

Organizational values under the perspective of employees of an Institution of Higher Education

***Aleksander Roncon*[1]**
***Denise Del Prá Netto Machado*[2]**
***Luciano Castro de Carvalho*[3]**
***Marcia Regina Santiago Scarpin*[4]**

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a percepção dos valores organizacionais sob a ótica dos colaboradores em uma instituição de ensino superior (IES). Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, transversal, com levantamento de dados primários, com a aplicação de questionário. Os dados foram analisados por meio de médias e desvios padrões, além da análise discriminante múltipla. Como principais resultados foi possível identificar que o valor organizacional **conformidade** foi considerado o mais importante pelos funcionários da IES, indicando respeito pelas regras e normas da instituição e manutenção do *status quo*.

Palavras-chave: Valores Organizacionais. Valores Pessoais. Instituição de Ensino Superior.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze organizational values perception from an employee's outlook in a Higher Education Institution (HEI). Was performed a quantitative, descriptive, transverse research with primary data collection through survey application. Data was analyzed using means and standard deviations, as well as multiple discriminant analysis. As main results, was found **compliance** to be considered the most important organizational value by HEI's employees, indicating respect for rules and regulations of the institution and maintenance of the *status quo*.

Keywords: Organizational Values. Personal Values. Higher Education Institution.

[1] Mestre em Administração pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Coordenador do Curso de Administração da Faculdade Arthur Thomas – Londrina/PR. *E-mail*: kroncon@hotmail.com.

[2] Pós-Doutorado em Administração (PPGA) – Universidade de Brasília (UnB), Doutora em Administração - EAESP/FGV-SP, coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd - Universidade Regional de Blumenau – FURB. *E-mail*: delpra@furb.br.

[3] Doutorando em Administração de Empresas – EAESP/FGV-SP. Bolsista FAPESP. *E-mail*: luccar@gmail.com.

[4] Doutoranda em Administração de Empresas – EAESP/FGV-SP. Bolsista CAPES. *E-mail*: mrs.scarpin@gmail.com.

Introdução

Atualmente, experimenta-se um ambiente organizacional repleto de profundas e constantes mudanças. Nesse cenário, para sobreviverem e se manterem competitivas, as organizações enfrentam desafios, como alterações do ambiente de trabalho, novos modelos de estrutura, ou ainda, práticas e políticas de gestão fundamentadas no relacionamento interpessoal e no desenvolvimento do potencial humano.

Como resultado, inovações são geradas por grupos e implementadas de forma a se posicionar diferentemente sobre velhos problemas, integrando os colaboradores nas decisões organizacionais. Estas ações deliberadas e aplicadas exigem estruturas descentralizadas, ágeis e flexíveis, com princípios e visões compartilhadas, para que assim os objetivos propostos sejam alcançados.

É da qualidade do capital humano, da capacidade de uma equipe em criar, inovar, acelerar, agir primeiro e melhor, que surge a vantagem daquelas que conseguem manter seu espaço e seus valores em tempos de crise. À medida que as organizações se esforçam para tentar realizar seus projetos corporativos, produzem e transmitem valores que se transformam em elementos expressivos da cultura organizacional. Conhecer esses valores significa ter formas de acesso a aspectos subjetivos da vida organizacional, condicionadores da cultura.

À medida que as organizações se esforçam para tentar realizar seus projetos corporativos, produzem e transmitem valores que se transformam em elementos expressivos da cultura organizacional.

Portanto, compreender o modo como os valores atribuem significado para o êxito organizacional tornou-se altamente relevante frente às necessidades apresentadas pelo mundo contemporâneo (TAMAYO; GONDIM, 1996). Já que para alcançar seus objetivos, as organizações precisam se constituir de pessoas capazes de reconhecer estes valores, cumprir a missão organizacional, atingir sua visão e administrar seus recursos para superar metas.

Os valores apresentam-se como direcionadores nas decisões dos indivíduos, responsáveis por definir o que é desejável entre todas as opções disponíveis para determinado contexto. Eles fornecem um senso de direção comum a todos os empregados e um guia para o comportamento humano diário (BILSKY; SCHWARTZ, 1994; TAMAYO, 1998; SANTOS; ROSSO, 2004; TAMAYO; PORTO, 2005; PEREIRA, 2006). Tornando-se um poderoso instrumento para explicar o comportamento das organizações e seus membros. Diante desse cenário, observa-se que os valores são partes constituintes fundamentais na composição da cultura organizacional e são reconhecidos por meio da percepção que os colaboradores têm de uma organização no momento em que o assumem como elementos representativos dela.

Com isso, este estudo justifica-se pelo fato dos indivíduos constituírem o meio pelo qual se introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Os valores percebidos e internalizados pelos colaboradores de uma organização atribuem significado ao modo de agir das pessoas em determinadas situações, tornando-se indispensável para a obtenção de êxito organizacional.

Nesta perspectiva, este estudo tem como objetivo analisar a percepção dos valores organizacionais sob a ótica dos colaboradores em uma instituição de ensino superior (IES).

1 Referencial Teórico

1.1 Valores

Os valores são considerados um dos elementos constitutivos da cultura organizacional, que por sua vez, representa um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que transmitem os valores e crenças subjacentes da organização a seus colaboradores (OUCHI, 1982). Com base nestes pressupostos, Schein (1984) desenvolveu um esquema que analisa a cultura organizacional por meio de seus componentes, explicando que cada cultura se apresenta em três níveis distintos: os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos.

Os valores são componentes fundamentais da cultura organizacional, exercendo sobre ela uma função de integração organizacional. Segundo Schein (1987), eles formam o núcleo da cultura e são percebidos facilmente pelos membros da organização, que os reconhecem e os assumem como característicos dela. O conceito de valores surge das reflexões sobre os significados que os valores pessoais apresentam no sentido de direcionar o comportamento dos indivíduos, o âmbito organizacional e suas respectivas culturas, e revelam que o ser humano não é indiferente diante da realidade em que vive (SCHWARTZ; BILSKY, 1987). Eles ainda atribuem significado à cultura existente em cada organização. São representações das metas humanas que coordenam seu comportamento, além de direcionar a forma como as

As organizações procuram selecionar novos funcionários que apresentam modelos mentais mais próximos a seus valores, de modo a facilitar sua socialização.

pessoas se comunicam. Os valores pessoais são representações cognitivas das necessidades dos indivíduos, enquanto os valores organizacionais representam as necessidades das organizações, que orientam o funcionamento e a vida desta (TAMAYO, 1998; PEREIRA, 2006; TEIXEIRA, 2008). Nesse sentido, os valores se tornam um instrumento capaz de explicar o comportamento das organizações e seus membros.

Como consequência, as organizações procuram selecionar novos funcionários que apresentam modelos mentais mais próximos a seus valores, de modo a facilitar sua socialização (O'REILLY et al., 1991). Modelos mentais diferentes provocam, inevitavelmente, percepções diferentes da organização, do comportamento e da forma como as tarefas profissionais devem ser executadas (ROS; GOUVEA, 2006).

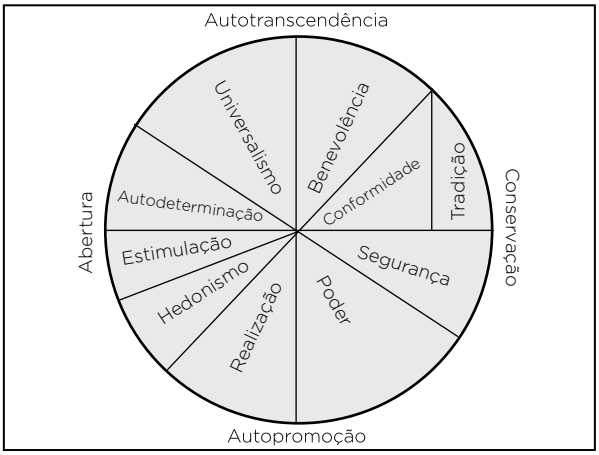
1.2 A Teoria de Valores de Schwartz

Na teoria de valores de Schwartz, os valores pessoais encontram maior relação com os estudos organizacionais, no sentido em que avança em direção à hierarquia de valores (ROS; GOUVEA,

2006) e busca identificar o significado do trabalho na vida das pessoas, bem como o modo que este significado influência a prioridade dos valores culturais (SCHWARTZ, 1999).

Um sistema de valores pode ser percebido por meio de uma estrutura bidimensional e bipolar, contendo dez tipos motivacionais representados por meio de uma apresentação gráfica circular que demonstra as diferenças e semelhanças entre os tipos motivacionais (SCHWARTZ, 1992). Ilustra-se esta estrutura por meio da FIG. 1.

FIGURA 1 – Valores Pessoais: modelo teórico das relações entre os tipos motivacionais, tipos de valores de ordem superior e dimensões de valores bipolares



FONTE: Schwartz (1992, adaptado)

A estrutura de valores de Schwartz (1992) apresenta quatro grandes ordens, formando duas dimensões conceituais básicas: abertura à mudança *versus* conservação e autopromoção *versus* autotranscendência, que representam as relações de conflito entre os tipos motivacionais específicos de valores.

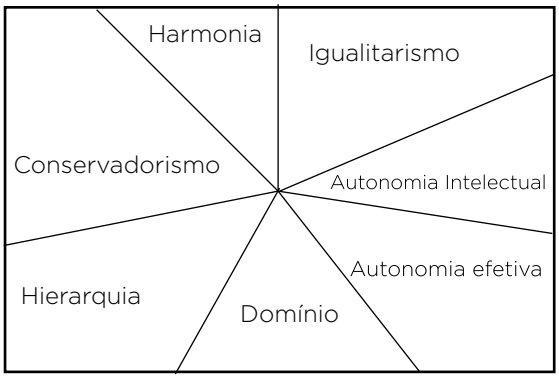
Segundo Teixeira (2008, p. 82):

> O eixo da dimensão Abertura à Mudança *versus* Conservação enfatiza o contraste entre a motivação para seguir o interesse próprio em direções imprevistas e incertas, com o desejo de manter o *status quo* e a segurança em relacionamentos com o próximo, com as instituições e as tradições. No outro eixo, a dimensão Autopromoção *versus* Autotranscendência, mostra o conflito entre uma orientação voltada para os interesses próprios em contraste com uma orientação para considerar os interesses dos outros, quer sejam indivíduos ou coletividades.

Schwartz (1999) propôs ainda uma teoria composta por três dimensões bipolares: a natureza das relações entre indivíduo e o grupo; o comportamento responsável que vise preservar a sociedade e a relação da humanidade ao mundo natural e social. E, por sete tipos de valores pelos quais as culturas possam ser comparadas: a harmonia, o igualitarismo, a autonomia intelectual, a autonomia efetiva, o domínio, hierarquia e o conservadorismo, que definem a estrutura dos valores organizacionais sob a ótica dos empregados.

Esse conjunto de postulados não implica que os valores sejam os mesmos em todas as organizações, mas sim, que eles se organizam em torno dessas três dimensões (ROS; GOUVEA, 2006). A FIG. 2 apresenta a estrutura teórica dos sete tipos de valores.

FIGURA 2 – Estrutura teórica dos tipos de valores



FONTE: Schwartz (1999, adaptado)

A primeira dimensão refere-se à definição da natureza das relações entre o indivíduo e o grupo. Aborda a polaridade entre o valor **"conservadorismo"**, enfatiza aspectos culturais da manutenção da posição social dentro da organização e a **"autonomia"** representada pelas culturas. Nestas, as pessoas são vistas como autônomas e encontram sen-

tido em sua individualidade. Este valor subdivide-se em **"autonomia intelectual"**, e se refere à independência das ideias e **"autonomia efetiva"**, que busca a independência individual e aspiração de experiências positivas (SCHWARTZ, 1999; SOARES, 2006).

Conforme Schwartz (1999) e Soares (2006), garantir um comportamento responsável que vise preservar a sociedade refere-se à segunda dimensão, composta pelo valor **"hierarquia"**, que trata da legitimação da distribuição desigual do poder, regras e recursos e pelo valor **"igualitarismo"**, que visa à transcendência dos interesses próprios em prol do bem-estar dos outros.

A terceira dimensão representa a relação entre a humanidade e o mundo natural e social e é dividido pelo valor **"domínio"**, enfatizando valores pessoais como ambição, sucesso e ousadia e o valor **"harmonia"** que identifica o ajuste harmônico com o meio ambiente, com destaque para a integração com a natureza e proteção ao meio ambiente (SCHWARTZ, 1999; SOARES, 2006).

A análise das três dimensões bipolares e seus respectivos valores possibilita a cada empregado identificar quais deles predominam em sua organização, bem como, detectar diferenças entre os valores internos e os de outras empresas (TAMAYO et al., 2000).

Os valores adotados pelas organizações para referenciar suas práticas refletem o que seu corpo diretivo realmente acredita ser a realidade de sua organização, ou o que eles gostariam que as partes interessadas acreditassem ser a organização (KABANOFF; DALY, 2002). Considerando que as prioridades dos valores culturais são compartilhadas, os gestores das instituições podem selecionar comportamentos socialmente adequados e justificar suas escolhas comportamentais aos demais.

Essas considerações permitem estudar os valores organizacionais a partir da representação mental dos empregados em relação ao sistema axiológico da empresa. Ros e Gouvea (2006) explicam que a verdadeira realidade organizacional não é objetiva, mas representada e construída. Cada ator organizacional assume um papel ativo na construção dessa realidade por meio de diversos esquemas interpretativos descritos na cultura de uma organização.

Schwartz (1999) considera a dimensão cultural de valores mais adequada, comparada à dimensão individual, para o entendimento do significado do trabalho, visto que a primeira, por ser constituída pela sociedade ou grupo cultural, não sofre o impacto das diferenças de prioridade de valores pessoais (SOARES, 2006).

1.3 Abordagem Fundamentada em Valores Pessoais

Os valores pessoais são considerados indicadores das motivações das pessoas, em que as prioridades axiológicas dos membros da organização podem determinar a quantidade de esforço individualmente despendido para realizar um determinado comportamento, bem como a persistência em sua execução (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Berger (2004) aponta que as regras de comportamento estabelecidas por meio de acordos entre as pessoas de um grupo, determinam as situações sociais que produzem pressões com a intenção de garantir que as pessoas deem as respostas esperadas e adotadas pela sociedade.

A organização hierárquica dos valores indica o grau de preferência por determinados comportamentos, metas ou estratégias. Dessa forma, as prioridades axiológicas distinguem uma organização da outra, conforme a escala de importância dos valores, atribuída pelo corpo funcional de cada organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A função dos valores é auxiliar na construção de modelos que servem de orientação para as necessidades humanas, abordadas tanto sob as formas

Os indivíduos transportam seus valores pessoais para dentro das organizações assim que são contratados e os valores organizacionais são formados a partir de seus valores pessoais.

de expressar as necessidades humanas, tanto quanto um guia padrão de atividades no sentido de solucionar conflitos e tomar decisões (SOARES, 2006). Eles criam comportamentos e atitudes semelhantes entre os empregados que, associados ao funcionamento e missão da organização, auxiliam na construção de uma identidade organizacional.

Os indivíduos transportam seus valores pessoais para dentro das organizações assim que são contratados e os valores organizacionais são formados a partir de seus valores pessoais. Existe, portanto, uma similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais. A coexistência cotidiana entre eles no ambiente organizacional constituiu um elemento suficiente para justificar que Oliveira e Tamayo (2004) utilizassem o sistema motivacional de valores pessoais proposto por Schwartz (1992) e assim, construir e validar uma escala de medida de valores organizacionais, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), constituído pelos valores: (i) realização: a valorização da competência para o alcance do sucesso da organização e dos empregados; (ii) conformidade: valorização do respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações; (iii) domínio: valorização do poder, tendo como meta a obtenção de *status*, controle sobre pessoas, recursos e mercado; (iv) bem-estar: valorização da satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho; (v) tradição: valorização dos costumes e práticas consagradas; (vi) prestígio: valorização do prestígio organizacional na sociedade, mediante a qualidade de produtos; (vii) autonomia: valorização de desafios, a busca de aperfeiçoamento constante, a curiosidade, a variedade de experiências e a definição de objetivos profissionais dos empregados; (viii) preocupação com a coletividade: valorização do relacionamento com pessoas que estão próximas da comunidade.

Sob o ponto de vista conceitual, os valores pessoais e os organizacionais apresentam componentes motivacionais, cognitivos, hierárquicos e sociais semelhantes (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004) e guiam a vida das pessoas e das organizações, cada qual sob seu respectivo valor.

2 Procedimentos Metodológicos

O principal objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos valores organizacionais sob a ótica dos colaboradores em uma instituição de ensino superior (IES). Para tanto, realizou-se a pesquisa quantitativa, descritiva, transversal, por meio de levantamento de dados primários, com a aplicação de questionário. Richardson (1989) afirma que o método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como análise discriminante, correlação canônica etc. Hair Jr. et al. (2005) explicam que a pesquisa descritiva têm seus planos estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa.

A técnica utilizada foi *survey,* com escala *lirket* de seis pontos, que se baseia no questionamento aos participantes com perguntas fechadas. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário, já consolidado, elaborado e praticado por Oliveira e Tamayo (2004) e Tamayo et al. (2000), que deram origem ao Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).

Oliveira e Tamayo (2004) desenvolveram o IPVO em quatro etapas, que resultou em um dos questionários utilizados por este estudo, contendo 48 itens em uma escala não numérica, distribuídos em oito fatores (QUADRO 1).

QUADRO 1 – Fatores motivacionais do inventário de perfis de valores organizacionais

Fator/Valor		Aspectos
1	Realização	Competência e sucesso da organização e dos empregados.
2	Conformidade	Respeito às regras e modelos de comportamento no ambiente.
3	Domínio	Valorização do poder, *status*, controle sobre pessoas, recursos e mercado.
4	Bem-estar	Satisfação dos empregados mediante a qualidade de vida no trabalho.
5	Tradição	Valorização dos costumes e práticas consagradas.
6	Prestígio	Valorização do prestígio organizacional.
7	Autonomia	Desafios, aperfeiçoamento constante e curiosidade.
8	Preocupação com a coletividade	Valorização do relacionamento com pessoas.

FONTE: Tamayo (2004)

O objeto para a aplicação desta pesquisa foi uma IES escolhida por seu tempo de existência, crescimento e representatividade na Região Norte do Paraná. Suas atividades tiveram início em 2002, com realização de cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu* inéditos na região. Em 2007 vieram os cursos de graduação, e, em 2008, a consolidação do grupo com a construção de seu *campus* institucional. Atualmente a IES funciona com os cursos de Graduação em Administração e Direito, com aproximadamente 1.000 discentes.

A amostra constitui-se de diretores, coordenadores, professores e colaboradores da IES. Dos 70 colaboradores que compõem o quadro de funcionários da organização, 62 responderam os questionários, perfazendo uma amostra consolidada de respondentes de 88,60%, com erro amostral de 4%.

Em relação à análise dos dados, pode-se afirmar que os recursos utilizados estão baseados na estatística multivariada e sua apresentação foi disponibilizada em tabelas e textos descritivos. Apresentou-se uma tabela com o perfil dos respondentes para melhor caracterização da amostra estudada e analise das relações de proporcionalidade entre grupos (tempo de trabalho, cargos e gênero).

Dados descritivos foram apresentados das percepções dos funcionários a respeito dos valores organizacionais por meio das médias e des-

vios -padrões, indicando maior ou menor percepção dos valores e a amplitude da divergência de percepções entre os funcionários.

A fim de verificar diferenças de percepções de valores, estabeleceram-se grupos de análises. Desta forma, foram criados grupos em relação ao perfil dos respondentes, tais como **tempo de trabalho** (grupo 1: menos de 6 meses trabalho; grupo 2: mais de 6 meses de trabalho), **cargos** (grupo 1: acadêmicos; grupo 2: diretor, coordenador; grupo 3: administrativo; grupo 4: outros) e **gênero** (grupo 1: feminino; grupo 2: masculino).

Foram verificadas as diferenças de percepções por teste de igualdade das médias, levando em consideração o coeficiente Wilks' Lambda (estatística U) e o teste F-ANOVA. O coeficiente Wilks' Lambda implica na análise univariados, neste caso cada um dos valores organizacionais, indicando a habilidade discriminante de cada um deles entre grupos. O teste F-ANOVA auxilia no entendimento e análise do coeficiente Wilks' Lambda por apresentar o nível de significância de cada variável, que pode indicar diferenças relevantes entre grupos.

Os critérios da interpretação destes testes indicam que quanto menor o coeficiente Wilks' Lambda e quanto menor o F-ANOVA (desejável ser menor que 0,05), mais discriminante será a variável (HAIR JR. et al., 2005).

Dentre as limitações da pesquisa, destaca-se que foi aplicada em um grupo restrito de indivíduos, não sendo assim passível de generalizações; e sua aplicação se deu em uma única IES, impossibilitando estender seus resultados para outras instituições.

3 Análise de Dados

Inicialmente, levantou-se a caracterização do perfil dos respondentes na organização pesquisada. No total foram 62 funcionários, envolvendo cargos acadêmicos, administrativos, diretoria/coordenação e outros. Verificou-se dentre os pesquisados que 58% são do gênero feminino e 42% do gênero masculino. Embora haja diferença de 16% entre o número de homens e mulheres, não se pode evidenciar tal discrepância na função acadêmica em que 51% são mulheres e 49% são homens. Nos demais cargos há predominância feminina, conforme TAB. 1.

TABELA 1 – Perfil dos respondentes

Cargos	Menos de 6 meses		Mais de 6 meses		Total			%	
	Fem	Masc	Fem	Masc	Fem	Masc	Total	F	M
Acadêmico	10	10	8	7	18	17	35	51	49
Administrativo	4	2	4	1	8	3	11	73	27
Diretor/ Coordenador	1	1	3	2	4	3	7	57	43
Outros	4	1	2	2	6	3	9	67	33
Subtotal	*19*	*14*	*17*	*12*	*36*	*26*	*62*	*58*	*42*
Total	33 (53%)		29 (47%)		**62 (100%)**				

FONTE: Os autores (2012)

Destaca-se ainda que, no momento da pesquisa, grande número de funcionários (53%) ainda não havia completado um semestre letivo de trabalho na instituição de ensino, sendo que 60% destes são professores (acadêmicos). Desta forma, pode-se apresentar que a instituição de ensino pesquisada possui quadro de funcionários que se divide homogeneamente em dois grupos: o primeiro com menos de 6 meses de trabalho (grupo 1) e o outro com mais de 6 meses de trabalho (grupo 2).

Para alcançar o objetivo deste estudo, que é analisar a percepção dos valores organizacionais sob a ótica dos colaboradores em uma IES, foram realizadas as médias dos respondentes, considerando a ferramenta do IPVO de Oliveira e Tamayo (2004), apresentada na TAB. 2.

TABELA 2 - Média total da amostra por fator motivacional (IPVO) e dimensão de Schwartz

Fator motivacional (IPVO)	Dimensão de Schwartz (1992)	Média	Desvio Padrão
Conformidade	Conservação	3,93	1,22
Realização	Autopromoção	3,78	1,40
Preocupação com a coletividade (sociedade)	Autotranscendência	3,77	1,39
Prestígio	Autopromoção	3,52	1,27
Autonomia	Abertura	3,50	1,38
Domínio	Autopromoção	3,35	1,36
Tradição	Conservação	2,45	1,36
Bem-estar	Abertura	2,08	1,57

FONTE: Os autores (2012)

Conforme TAB. 3, a **conformidade** é o fator motivacional de maior importância para a amostra de funcionários da IES, com a maior média 3,93. Este fator motivacional descreve o modo pelo qual os indivíduos agem, considerando as expectativas sociais e tendo como meta promover o *status quo*. Ele se traduz em cortesia e boas maneiras no trabalho e respeito às normas da instituição. (SCHWARTZ, 1999; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Com média geral de 3,78, o fator motivacional **realização** ficou com a segunda posição. Para este fator, o principal destaque está na valorização profissional dos funcionários que compõem a organização. Nesta dimensão, eles acreditam que é importante ser competente, demonstrando suas habilidades e conhecimentos (SCHWARTZ, 1999; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Próximo a este fator, ocupando a terceira posição, tem-se o da **preocupação com a coletividade** (sociedade) com média geral 3,77. Na análise das assertivas que compõem este fator, observa-se que a maior similaridade encontrada pela amostra de funcionários pesquisada está na honestidade das pessoas em dizer a verdade como parte do princípio da organização e o valor empregado ao relacionamento com seus *stakeholders* (SCHWARTZ, 1999; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

O fator motivacional **prestígio**, com média 3,52, aponta aspectos relativos à influência e prestígio da organização que, por meio do aperfeiçoamento constante, busca admiração, reconhecimento e respeito da sociedade pela qualidade de seus produtos e serviços prestados (SCHWARTZ, 1999; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). O fator motivacional **autonomia** tem como meta oferecer desafios e variedade no trabalho, além de estimular a criatividade e a inovação. Essa dimensão foi apresentada com média 3,50, o que demonstra que os funcionários percebem um grau de abertura para

expor suas ideias e um incentivo quanto ao aperfeiçoamento de suas competências (SCHWARTZ, 1999; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

O fator motivacional **domínio**, com meta 3,35, congrega itens relativos ao poder, cuja meta central é a obtenção de *status*, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). Ele também é associado à segurança dos negócios e ao estímulo dos clientes na aquisição de novos produtos ou serviços, atribuindo um aspecto de preocupação com o domínio do mercado. Tem como meta obter lucros, ser competitivo e dominar o mercado, denotando importância para o sucesso organizacional e satisfação dos clientes (SCHWARTZ, 1999; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Apresentado na forma de ritos, crenças e normas de comportamento, o fator motivacional **tradição** geralmente ressalta a hierarquia e a aceitação de regras, que preservam práticas tradicionais e protegem a estabilidade, sua média geral ficou em 2,45. Essa nota pode ser atribuída ao fato da instituição atuar há pouco no mercado. Com isso, seus funcionários não vivenciaram momentos críticos, de transição, de inovação, de celebração, entre outros, que fizessem com que internalizassem "o jeito de fazer as coisas" da organização, explicando o porquê deste fator motivacional ter ficado em penúltimo lugar (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997, p. 100; SCHWARTZ, 1999; ROHAN, 2000; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

E finalmente o fator motivacional **bem-estar** que simboliza a compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e natureza. Seus valores são derivados das necessidades de sobrevivência dos grupos e indivíduos. O bem-estar tem como meta promover a satisfação e a qualidade de vida no trabalho. A média de 2,08, pode estar relacionada ao fato da organização não possuir implementada práticas destinadas a satisfação pessoal de seus empregados, bem como projeto sociais que contribuam para o seu bem-estar (SCHWARTZ, 1999; OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Após essa primeira análise, buscou-se verificar se a percepção dos valores organizacionais, medida pelo inventário de Perfil dos Valores Organizacionais (IPVO), possui comportamento heterogêneo entre os grupos devido a diferença de tempo de trabalho entre eles (grupo 1 < 6 meses e grupo 2 > que 6 meses). Para esta constatação, utilizou-se testes de igualdades das médias dos grupos, conforme a TAB. 3, os quais examinam a existência de diferenças de percepções entre grupos e verifica se estas diferenças são relevantes ao ponto de discriminá-los.

TABELA 3 – Testes de igualdades das médias dos grupos – Tempo de trabalho

	Fatores IPVO	Wilks' Lambda	F	df1	df2	F-ANOVA
1	REALIZAÇÃO	,966	2,099	1	60	,153
2	CONFORME	,997	,153	1	60	,697
3	DOMÍNIO	,986	,872	1	60	,354
4	BEM-ESTAR	,941	3,738	1	60	,058
5	TRADIÇÃO	,997	,161	1	60	,690
6	PRESTÍGIO	,984	,978	1	60	,327
7	AUTONOMIA	,995	,316	1	60	,576
8	COLETIVIDADE	,979	1,315	1	60	,256

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

Os resultados apontaram por meio do Wilks'Lambda (estatística U) que as variáveis em estudo, caracterizadas pelas altas estatísticas (todas próximas a 1), possuem baixo ou nenhum valor discriminatório para os grupos de funcionários, indicando que as variáveis possuem semelhanças de médias entre os grupos. Para esta análise, estatísticas próximas a zero são desejadas para inferir poder discriminatório às variáveis.

Buscando auxiliar a interpretação e avaliação da estatística U, realizou-se o teste F-ANOVA, apresentando o nível de significância de cada variável, em que valores menores que 0,05 indicam diferenças significantes entre as médias dos grupos (MARIO, 2009). Sendo assim, constata-se que o teste F-ANOVA confirma os resultados da estatística U, uma vez que as variáveis em estudo possuem níveis de significância maiores que 0,05, e, por sua vez, aponta para a homogeneidade entre as médias dos grupos. Nesta análise, verifica-se que, embora a variável **bem-estar** possua o menor nível de significância e a menor estatística U (0,941) dentre as variáveis analisadas, evidencia-se que seus valores ainda são altos perante os valores desejados. Portanto, as percepções de valores, operacionalizadas pelas variáveis do IPVO não apresentam diferenças significantes que possam identificar os funcionários por tempo de trabalho.

Nessa mesma lógica de análise, verificou-se também se o cargo ocupado pelo funcionário pode influenciar na percepção dos valores organizacionais. Cada cargo foi considerado um grupo e esses foram codificados por: Acadêmicos (grupo 1), Diretor/Coordenador (grupo 2), administrativo (grupo 3) e outros (grupo 4). Assim, fez-se uso, de acordo com a análise anterior, da estatística U e do teste F-ANOVA, demonstrados na TAB. 4.

TABELA 4 – Testes de igualdades das médias dos grupos – Cargos

	Fatores IPVO	Wilks' Lambda	F	df1	df2	F-ANOVA
1	REALIZAÇÃO	,986	,280	3	58	,840
2	CONFORME	,957	,873	3	58	,460
3	DOMÍNIO	,932	1,403	3	58	,251
4	BEM-ESTAR	,895	2,261	3	58	,091
5	TRADIÇÃO	,989	,216	3	58	,885
6	PRESTÍGIO	,957	,868	3	58	,463
7	AUTONOMIA	,955	,913	3	58	,441
8	COLETIVIDADE	,975	,505	3	58	,680

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

De forma semelhante à análise realizada com o tempo de trabalho, o cargo ocupado também apresenta altas estatísticas para Wilks'Lambda e altos valores de significância no teste F-ANOVA. Para esta unidade de análise, a variável **bem-estar** também apresentou as menores estatísticas, mas não o suficiente para exercer função discriminante. Em suma, os testes comprovam a igualdade das médias dos grupos que, em termos práticos, refere-se à ausência de diferenças significantes de percepções de valores organizacionais que possa caracterizar os diferentes cargos ocupados pelos funcionários.

A última análise refere-se ao gênero dos funcionários. As variáveis do IPVO foram analisadas a fim de identificar maiores ou menores percepções de valores organizacionais entre o gênero feminino (grupo1) e o gênero masculino (grupo 2). Os testes das igualdades dos grupos são apresentados na TAB. 5.

TABELA 5 – Testes de igualdades das médias dos grupos – Gênero

	Fatores IPVO	Wilks' Lambda	F	df1	df2	F-ANOVA
1	REALIZAÇÃO	,900	6,677	1	60	,012
2	CONFORME	,993	,426	1	60	,516
3	DOMÍNIO	,941	3,772	1	60	,057
4	BEM-ESTAR	,894	7,090	1	60	,010
5	TRADIÇÃO	,999	,047	1	60	,829
6	PRESTÍGIO	,936	4,078	1	60	,048
7	AUTONOMIA	,924	4,914	1	60	,030
8	COLETIVIDADE	,891	7,369	1	60	,009

FONTE: Os autores (2012)

Diferente das análises anteriores, o teste de igualdade das médias dos grupos possibilitou identificar variáveis que podem ter poder discriminante entre os gêneros. Verifica-se que todas as variáveis possuem estatística U com valores elevados e algumas com níveis de significância satisfatórios (**bem-estar**, **prestígio**, **autonomia** e **coletividade**), sendo assim, fazem-se necessárias análises complementares para que se possa identificar variáveis que tenham igualdade de médias refutadas entre os grupos.

Para complementar o processo de análise, apresentou-se uma matriz de correlação com as variáveis do IPVO, a fim de verificar possíveis casos de multicolinearidade e identificar variáveis que, mesmo com bons níveis de significância, podem comprometer o método *stepwise*, e assim, deixar de compor a função discriminante. Destacado na TAB. 6.

TABELA 6 – Matriz de correlação entre as variáveis do IPVO

	Realização	Conforme	Domínio	Bem-estar	Tradição	Prestígio	Autonomia
REALIZAÇÃO	-						
CONFORME	,669**						
DOMÍNIO	,141	,329**					
BEM-ESTAR	,608**	,350**	,052				
TRADIÇÃO	,358**	,446**	,161	,493**			
PRESTÍGIO	,710**	,664**	,224	,437**	,490**		
AUTONOMIA	,839**	,701**	,270*	,617**	,372**	,719**	
COLETIVIDADE	,855**	,689**	,107	,659**	,383**	,693**	,815**

FONTE: Os autores (2012)
* Correlação é significante ao nível de 0,01.
** Correlação é significante ao nível de 0,05.

Com base na matriz demonstrada na TAB. 6, percebe-se que sete das oito variáveis em estudo possuem correlações significantes ao nível de 0,05, e que apenas a variável **domínio** possui comportamento diferenciado das demais por apresentar correlações não significantes ao nível de 0,01 e 0,05. Desta forma, foi realizado o teste final para verificação da quebra ou não da premissa da igualdade das médias dos grupos por meio do teste Box's M.

TABELA 7 – Teste Box's M

Box's M		4,223
F	Approx.	1,355
	df1	3
	df2	244605,745
	Sig.	,255

FONTE: Os autores (2012)

Nesse teste (TAB. 7), pode-se constatar que as médias dos grupos das variáveis em estudo quebram a premissa da igualdade de médias entre grupos por apresentar nível de significância de 0,255, ou seja, maior do que o valor desejado de 0,05. Isso significa que existem variáveis com poder discriminante, uma vez que as médias entre grupos (feminino e masculino) são diferentes. Sendo assim, por meio dos coeficientes da função discriminante canônica, identificaram-se as variáveis que representam a desigualdade das médias dos grupos e que representam diferenças de percepção de valores organizacionais entre os gêneros.

TABELA 8 – Função discriminante canônica e função discriminante linear de Fisher

	Função	Gênero		
	1	Feminino	Masculino	Tolerância
COLETIVIDADE	,764	2,664	3,398	,958
DOMÍNIO	-,738	4,525	3,817	,958
(Constant)	-,378	-17,209	-17,646	

FONTE: Os autores (2012)

A leitura da equação canônica, dada pela Função 1 na TAB. 8, indica que as variáveis **coletividade** e **domínio** compõem a função discriminante, caracterizadas por altos pesos com sinais invertidos, dada a ausência de multicolinearidade entre elas. A ausência da multicolinearidade afeta também o poder de explicação das variáveis, já que ambas não oferecem explicações redundantes quanto às diferenças de percepções entre gêneros (0,958 constante na coluna Tolerância).

As análises do coeficiente de Fisher (colunas Gênero) sugerem que as mulheres têm maior percepção no fator motivacional **domínio**, que possuem prevalência no eixo **autopromoção** (FIG. 1), indicando uma orientação voltada para valorização do poder, com tendência sobre a competitividade da organização e domínio de mercado. Os homens se destacam no fator motivacional coletividade (sociedade), enquadrando-se no eixo **autotranscendência** (FIG. 1), com preocupações

voltadas ao relacionamento com seus *stakeholders*. Com isso, são mais perceptivos aos tratamentos igualitários, justos e honestos, atentos à satisfação dos seus pares.

Para finalizar, buscou-se compreender a eficiência da discriminação entre homens e mulheres baseada na análise da **coletividade** e **domínio**. Para isso, a Função 1 foi executada e seus resultados são apresentados na TAB. 9.

TABELA 9 – Classificação de gêneros

	Gênero	Predições		Total
		Feminino	Masculino	
Contagem	Feminino	24	12	36
	Masculino	7	19	26
%	Feminino	66,7	33,3	100,0
	Masculino	26,9	73,1	100,0

FONTE: Os autores (2012)

De acordo com a TAB. 9, as variáveis **coletividade** e **domínio** possuem poder discriminante para o gênero feminino em torno de 66,7%, enquanto para o gênero masculino 73,1%. De uma forma geral, pode-se afirmar que a validade discriminante das variáveis em epígrafe é de 69,9%.

Considerações Finais

As empresas buscam competitividade no mercado, desenvolvendo estratégias que as possibilitem alcançarem seus objetivos. Porém, as metas organizacionais devem estar alinhadas aos seus valores, visto que os resultados obtidos terão grande influência daqueles que executam as tarefas cotidianas. Os valores organizacionais atuam como guias, orientando o comportamento de pessoas e organizações. Efetivamente, eles norteiam as ações de cada indivíduo que integra uma instituição e, portanto, fazem parte do núcleo da cultura organizacional.

Identificar quais valores organizacionais norteiam as decisões dos funcionários de uma organização, pode ajudá-la a entender sua posição no mercado. Nesse sentido, este estudo teve por objetivo analisar a percepção dos valores organizacionais sob a ótica dos colaboradores em uma instituição de ensino superior.

Como resultado, foi possível identificar que o valor organizacional **conformidade** foi considerado o mais importante pelos funcionários da IES, indicando respeito pelas regras e normas da instituição e manutenção do *status quo*. Em seguida, o valor **realização**, representando a percepção dos funcionários quanto à valorização de suas competências, habilidades e conhecimentos por parte da empresa. Em terceiro lugar, destaca-se o valor **coletividade**, demonstrando a preocupação dos funcionários com o relacionamento de seus *stakeholders*. O valor **prestígio** segue em quarto lugar, e representa a importância da empresa pelo reconhecimento e respeito da sociedade pela qualidade de seus serviços. No quinto lugar está o valor **autonomia**, sugerindo abertura dos funcionários em expor suas ideias e identificando a capacidade da IES em promover um ambiente desafiador para se trabalhar. Em sexto lugar, encontra-se o valor **domínio**, mostrando que a liderança do mercado não é percebida como primordial. O penúltimo lugar é representado pelo valor **tradição**, com pouca

representatividade devido aos poucos anos de existência da organização, evidenciando uma cultura em formação. E por último, o valor **bem-estar**, com a menor média, comprovando não ser percebido pelos funcionários da IES questões relacionadas à qualidade de vida e projetos sociais.

Os resultados demonstram que os valores organizacionais da instituição pesquisada são condizentes com o seu porte e tempo de existência. Uma vez que a pouca idade da instituição não lhe permite, ainda, possuir valores relacionados à tradição, característica esta que leva tempo para ser desenvolvida e internalizada pelos funcionários. Dominação, atributo este que inicialmente precisa passar pela estabilização no mercado em que atuam. E por fim, o valor bem-estar que foi o último na relação de importância, pois está relacionado com a maturidade e o planejamento da instituição em atender esta que é uma demanda cada vez mais requerida pelos funcionários.

Além da classificação dos valores, foi realizada análise discriminante múltipla com o objetivo de determinar a existência ou não de diferenças entre grupos no que se refere a percepção dos valores organizacionais. Para os grupos "tempo de trabalho" e "cargos" não houve diferenças entre os valores organizacionais. No entanto, entre o grupo "gênero" ocorreu diferença entre os fatores motivacionais, **coletividade** e **domínio**, evidenciando que mulheres tendem para o valor **domínio**, indicando uma busca por prestígio, associado à sua posição na empresa e propensão a controlar os diversos recursos existentes na organização. Enquanto o homem enfatiza o valor **coletividade**, sugerindo maior atenção no relacionamento com seus *stakeholders*. Neste caso, a preocupação é com o tratamento e treinamento oferecido aos funcionários, e a boa convivência com os clientes e os fornecedores.

Este é um achado interessante, uma vez que de forma polarizada, o que se tem é o homem desempenhando o papel de "dominador" e a mulher atuando como "dominada", o que demonstra que as relações de poder entre homens e mulheres, altera-se também a configuração das relações sociais entre esses sujeitos no âmbito organizacional (CAPPELLE, et al. 2004) Os resultados evidenciam que este ambiente está em permanente modificação nos hábitos e condições de vida, permeadas por inovações tecnológicas e pelo desenvolvimento sociocultural. E, por mais que se busque a igualdade entre gêneros, é preciso considerar as diferenças existentes e utilizá-las a favor da empresa, na busca de melhores resultados.

O tema deste estudo é amplo e relevante para o entendimento do cotidiano organizacional, cabe indagar se novas pesquisas poderiam proporcionar resultados parecidos, bem como se seria interessante a realização de novos estudos aplicados em outras instituições privadas, públicas, ou ainda, relacionando valores organizacionais entre instituições públicas e privadas.

Adotando as considerações de Tamayo (1998), em que os valores organizacionais correspondem aos valores percebidos como característicos de uma organização e que são importantes na própria construção da identidade de uma organização, cabe questionar se a forma como as organizações são reconhecidas no mercado podem ter relação com os valores percebidos e praticados por seus colaboradores.

De qualquer modo, este trabalho representa um passo no sentido de mensurar a percepção dos colaboradores em identificar os valores organizacionais compartilhados pela instituição pesquisada. Assim, entende-se que as organizações precisam empreender os maiores e melhores esforços no sentido de identificar quais valores representam o comportamento de seus colaboradores e, consequentemente, verificar de que maneira esses valores contribuem para o êxito organizacional.

Referências

BERGER, P. L. **Perspectivas sociológicas**: metodologia científica no caminho de Habernas. Petrópolis: Vozes, 2004.

BILSKY, W.; SCHWARTZ, S. Values and personality. **European Journal of personality**, Chichester, England, v. 8, p. 163-181, 1994.

CAPPELLE, M. C. A. et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **Revista de Administração de Empresas** [eletrônica] São Paulo, v. 3, n. 2, art. 22, 2004.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

HAIR, JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KABANOFF, B.; DALY, J. Espoused values of organization. **Australian Journal of Management**, Sidney, NSW, v. 23, n. 27, supl., p. 89-104, 2002.

OLIVEIRA, F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr./jun.; 2004.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, Ada, Ohio, v. 34, n. 3, p. 487-516, Sept./Dec. 1991.

OUCHI, W. G. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PEREIRA, E. L. **Valores individuais e valores organizacionais**: uma contribuição para os estudos das congruências. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Mackenzie, São Paulo, SP, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROHAN, M. J. A Rose by Any Name? the values construct personality and social. **Psychology Review**, v. 4, n. 3, p. 255-277, 2000.

SANTOS, N. B. F; ROSSO, M. J. U. Desvendando a cultura organizacional em instituições de ensino superior. **Administração em Diálogo**, São Paulo, n. 6, p. 11-21. 2004.

SCHEIN, E. H. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Occupational Behavior**, Berkeley, v. 5, n. 1. p. 71-81, Jan. 1987.

_____. **Organization culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied psychology**: an international review, East Sussex, England, v. 48, n. 1, p. 23-47, Jan. 1999.

_____. Universal in the content and structure of values: theoretical advances and empirical test in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, San Diego, Calif. n. 25, p. 1-65, 1992.

_____. Validade e aplicabilidade da teoria dos valores. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B.(Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

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

SOARES, M. E. F. **Valores organizacionais à luz dos valores pessoais e culturais**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Mackenzie, São Paulo, 2006.

_____. 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, jul./set. 1998.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores do trabalho e das organizações. In: ROS, M.; GOUVEA, V. V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos**: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: SENAC, 2006.

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

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

TEIXEIRA, M. L. M.; PEREIRA, E. L. Compatibilidade entre indivíduos e organização: uma proposta com base na teoria de valores de Schwartz. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores humanos e gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008.

TIDD, J., BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integrating technological, market and organizational change. Chichester: J. Wiley, 1997.