



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DA SAÚDE - FACES

CURSO: PSICOLOGIA

UM ESTUDO SOBRE VALORES ORGANIZACIONAIS E SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

ANA PAULA CARNEIRO DE AGUIAR

BRASÍLIA

DEZEMBRO – 2009

ANA PAULA CARNEIRO DE AGUIAR

UM ESTUDO SOBRE VALORES ORGANIZACIONAIS E SATISFAÇÃO  
NO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília como  
requisito básico para a obtenção do  
grau Formação de Psicólogo da  
Faculdade de Ciências da  
Educação e da Saúde.

Professora-Orientadora Msc.:  
Heila Magali da Silva Veiga.

BRASÍLIA

DEZEMBRO – 2009



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB

Faculdade de Ciências da Educação e Saúde - FACES

Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela banca examinadora composta por:

---

Prof<sup>ª</sup>. Msc. Heila Magali da Silva Veiga

---

Prof<sup>ª</sup>. Msc. Leida Mota

---

Prof<sup>º</sup>. Msc. Kleuton Izidro

A Menção Final obtida foi:

---

BRASÍLIA

DEZEMBRO – 2009

“Para realizar grandes conquistas, devemos não apenas agir, mas também sonhar, não apenas planejar, mas também acreditar.”

Antonele France

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a *Deus*, por ter proporcionado as experiências que vivenciei durante o curso.

Aos meus pais, *Cleanto e Francisca* e familiares, agradeço por todo investimento realizado em minha formação educacional e acadêmica.

Ao meu namorado, Maurício, agradeço pelo apoio afetivo e tecnológico e pelos momentos de descontração.

À amiga, Tatianne, agradeço pelo companheirismo e pela parceria que formamos ao longo do curso.

À minha professora orientadora, Heila Veiga, que por meio das suas orientações e sugestões contribuiu para que eu enfrentasse os desafios desse trabalho.

Aos professores da área de Psicologia Organizacional, por terem despertado o meu interesse por essa área e pelos conhecimentos que foram transmitidos ao longo na minha formação.

Aos empregados da Caixa que participaram da pesquisa e contribuíram para a realização desta monografia.

## SUMÁRIO

Lista de Figuras	ix
Lista de Quadros	x
Lista de Tabelas	xi
Resumo	xiii
Introdução	1
1. Referencial Teórico	4
1.1 Comportamento Organizacional	4
1.2 Teoria de Valores	6
1.3 Valores Organizacionais	12
1.4 Medidas de Valores Organizacionais no Brasil	17
1.5 Satisfação no Trabalho	21
1.6 Medidas de Satisfação no Trabalho	25
1.7 Estudos sobre Valores Organizacionais e Satisfação no Trabalho	26
2. Metodologia	31
2.1 Organização	31
2.1.1 Histórico	31
2.1.2 Missão	32
2.1.3 Valores	32
2.1.4 Visão de Futuro	33
2.1.5 Setor Pesquisado	33
2.2 Participantes da Pesquisa	34
2.3 Instrumentos	35
2.4 Procedimentos de Coleta de Dados	37

2.5 Análises dos Dados	38
3. Resultados	39
4. Discussão	51
5. Considerações Finais	57
Referências Bibliográficas	59
Anexo	63

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Estrutura Bidimensional dos Dez Tipos Motivacionais	10
<b>Figura 2</b> - Estrutura Teórica de Valores Organizacionais	16
<b>Figura 3</b> - Organograma da organização	34



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Tipos motivacionais de valores	9
<b>Quadro 2</b> - Agrupamento de valores por fator bipolar	16
<b>Quadro 3</b> - Exemplo de itens por fator de Valores Organizacionais	36
<b>Quadro 4</b> - Exemplo de itens das dimensões de Satisfação no Trabalho	37

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Tipos motivacionais de valores	9
<b>Tabela 2</b> - Agrupamento de valores por fator bipolar	16
<b>Tabela 3</b> - Exemplo de itens por fator de Valores Organizacionais	36
<b>Tabela 4</b> - Exemplo de itens das dimensões de satisfação no trabalho	37
<b>Tabela 5</b> - Média, Moda e Desvio Padrão dos fatores de valores no nível real e desejado e a descompensação axiológica de cada fator	39
<b>Tabela 6</b> - Fator Autonomia	40
<b>Tabela 7</b> - Fator Conservadorismo	41
<b>Tabela 8</b> - Fator Hierarquia	42
<b>Tabela 9</b> - Fator Igualitarismo	43
<b>Tabela 10</b> - Fator Domínio	44
<b>Tabela 11</b> - Fator Harmonia	44
<b>Tabela 12</b> - Satisfação no trabalho	45
<b>Tabela 13</b> - Dimensão Satisfação com os Colegas	45
<b>Tabela 14</b> - Dimensão Satisfação com o Salário	46
<b>Tabela 15</b> - Dimensão Satisfação com a Chefia	46
<b>Tabela 16</b> - Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho	47
<b>Tabela 17</b> - Dimensão Satisfação com as Promoções	47
<b>Tabela 18</b> - Correlação de Pearson entre as dimensões de satisfação no trabalho e fatores de Valores Organizacionais no nível real	48
<b>Tabela 19</b> - Correlação de Pearson entre dimensões de satisfação no trabalho e fatores de Valores Organizacionais no nível desejável	49

**Tabela 20** - Regressão linear múltipla padrão entre a dimensão  
satisfação com a chefia com os Valores Organizacionais reais

50

## RESUMO

O Comportamento Organizacional é o campo de estudo voltado para a previsão, explicação, compreensão e modificação do comportamento das pessoas no contexto organizacional. Para ampliar a compreensão das relações entre indivíduo e organização, é importante estudar variáveis do comportamento organizacional de diferentes níveis. No nível macro, os Valores Organizacionais são princípios e crenças que guiam o comportamento dos trabalhadores na organização. No nível micro, o estudo da variável satisfação no trabalho interessa a gestores e acadêmicos, desde o início do século XX. Este conceito é definido como vivência de sentimentos gratificantes e prazerosos proporcionados pelos retornos oferecidos pela organização aos empregados, no que se refere ao relacionamento com os colegas e com a chefia, salário, oportunidades de promoção e natureza das tarefas realizadas. O objetivo deste estudo foi investigar a percepção de Valores Organizacionais e sua relação com a satisfação no trabalho em bancários. Para a realização deste estudo, foi aplicado o Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e a Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008) em empregados de uma instituição bancária pública. Este trabalho contou com uma amostra não probabilística de conveniência de 68 participantes, o que corresponde a 93% dos empregados do setor. Com os resultados, foi possível verificar que o valor mais presente na organização é Hierarquia, e o valor mais desejado pelos empregados é Conservadorismo, sendo que a maior descompensação axiológica foi no fator Igualitarismo. Além disso, foi possível verificar que os empregados estão insatisfeitos com o salário e satisfeitos com o relacionamento com os colegas e chefia. Na análise de correlação, verificou-se que o fator Conservadorismo é um correlato de satisfação com a chefia, por último, o fator Conservadorismo demonstrou ser preditor significativo de satisfação com a chefia.

Palavras chaves: Valores Organizacionais, satisfação no trabalho e comportamento organizacional.

O atual cenário em que estão inseridas as organizações caracteriza-se por constantes mudanças políticas, econômicas e tecnológicas, todas advindas da globalização. No novo ambiente sócio-organizacional, é exigido dos trabalhadores demonstração de resultados, em curto prazo, e dos gestores, habilidades específicas para atingir a eficácia organizacional e a sobrevivência da empresa no mercado (Marques, 2004).

Segundo Robbins (2004), uma das habilidades a serem desenvolvidas pelas pessoas que interagem no ambiente de trabalho são as habilidades humanas. A disciplina que estuda essas habilidades é o Comportamento Organizacional, que foi reconhecido em sua importância em 1970, por pesquisadores ingleses, os quais iniciaram a tentativa de conceituar este campo de estudo (Siqueira, 2002).

Dentro do campo do Comportamento Organizacional, é possível investigar a inter-relação das variáveis individuais, grupais e organizacionais. Satisfação com o trabalho, Produtividade e Cidadania Organizacional são variáveis dependentes, que são afetadas por variáveis independentes, a saber: Características de Personalidade, Sexo Idade, Estilo de Liderança, Cultura Organizacional e etc (Robbins, 2004).

Considerando as variáveis do nível organizacional, os valores têm sido estudados em conjunto com outras variáveis do Comportamento Organizacional, como Satisfação no Trabalho, Comportamento de Cidadania Organizacional, Comprometimento Organizacional, Percepção de Justiça e Suporte Organizacional, dentre outros.

Existem indícios na literatura em que estão relacionando Valores Organizacionais e Satisfação no Trabalho sobre o pressuposto de que aqueles, quando internalizados pelos empregados, servem de guia aos comportamentos esperados, elevando eficácia e a produtividade da organização, enquanto Satisfação no Trabalho demonstra relação com o desempenho e competitividade.

Dada a relevância dos temas Valores Organizacionais e Satisfação no Trabalho e diante da reformulação do planejamento estratégico 2010-2015, incluindo reorientação na missão, visão de futuro, valores e objetivos da empresa pesquisada, a justificativa deste trabalho é proporcionar reflexão sobre a maneira como os empregados estão percebendo os valores praticados pela organização e sua influência na percepção de satisfação no trabalho, constituindo o estudo desses temas importantes para a aquisição de comportamentos relevantes à organização. Assim, o objetivo geral da pesquisa é:

- Investigar a percepção de Valores Organizacionais e sua influência na satisfação no trabalho de empregados de uma instituição bancária.

E os objetivos específicos são:

- Medir a percepção dos empregados em relação aos Valores Organizacionais;
- Medir a percepção de satisfação no trabalho;
- Analisar se há diferença na percepção de satisfação no trabalho, em função das características demográficas (idade, gênero, escolaridade e estado civil) e em função das características funcionais (tempo de serviço na instituição, ocupação de função de chefia e cargo atual) .
- Verificar existência de correlação entre Valores Organizacionais e satisfação no trabalho;
- Avaliar o impacto dos Valores Organizacionais sobre a satisfação com o trabalho.

O presente trabalho é constituído de quatro capítulos, sendo ordenados e denominados da seguinte forma: o primeiro capítulo corresponde ao referencial teórico, onde será abordada a teoria de valores, Valores Organizacionais, medidas de Valores Organizacionais no Brasil, bem como conceitos de satisfação no trabalho, dimensões deste construto, seus antecedentes, seus conseqüentes, as medidas de satisfação no trabalho no Brasil e estudos recentes sobre Valores Organizacionais e satisfação no trabalho.

O segundo capítulo corresponde ao método, onde serão apresentados dados sobre a organização pesquisada, sobre a amostra e sobre os procedimentos de coleta de dados. O terceiro e o quarto capítulos se referem aos resultados e à discussão. Por fim, o quinto capítulo corresponde às considerações finais. No final, são apresentadas as referências bibliográficas, além dos instrumentos de coleta de dados.

# 1. REFERENCIAL TEÓRICO

## 1.1. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2004), o campo de estudo que investiga o comportamento dos indivíduos, do grupo e da organização, no contexto de trabalho, é denominado Comportamento Organizacional, ou seja, estuda os indivíduos no contexto de trabalho e a maneira que as atitudes destes interferem no sucesso da empresa e vice-versa.

Ainda com base em Robbins (2004 p. 2) “*o Comportamento Organizacional refere-se ao estudo sistemático das ações e das atitudes das pessoas dentro da organização*”, ou seja, busca, por meio de explicações científicas, compreender o que determina e influencia o comportamento dentro da organização. Em concordância, Staw (1984), citado por Silva (2007), considera que Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga, por meio da multidisciplinaridade, o comportamento do indivíduo no contexto das organizações de trabalho, bem como a estrutura dessas.

Diferentemente das ideias exposta acima, Wagner III e Hollenbeck (2002) se referem ao Comportamento Organizacional como uma disciplina orientada a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, ou seja, uma disciplina voltada para a análise do comportamento.

O Comportamento Organizacional é campo de investigação que se baseia no conhecimento fornecido por outras disciplinas do comportamento: a Psicologia, com as contribuições de profissionais das áreas Clínica, Organizacional e Industrial, volta-se para o estudo do comportamento individual. A Antropologia estuda o comportamento dos grupos dentro da organização (Robbins, 2004).

Segundo Siqueira (2002), os estudos sobre Comportamento Organizacional podem ser divididos em estruturas interdependentes e com características próprias, sendo essas com foco no indivíduo, no grupo ou na organização. A estrutura com foco no indivíduo é



denominada Comportamento Organizacional micro, que se interessa por temas como relação do indivíduo com o trabalho, estresse, satisfação e motivação e têm como base a Psicologia Experimental, Clínica e Industrial.

O Comportamento Organizacional Meso, com as influências da Psicologia Social e da Sociologia, aborda o comportamento dos grupos e equipes de trabalho, estudando temas como comunicação, conflitos, liderança. O estudo do comportamento da organização como um todo é objetivo do Comportamento Organizacional Macro, que carrega influências da Sociologia, das Ciências Políticas, da Antropologia e da Economia e aborda temas como: estrutura, clima, suporte e cultura organizacional, absenteísmo e produtividade (Siqueira, 2002).

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), no nível micro as variáveis dependentes são: satisfação com o trabalho e estresse. No nível meso organizacional as variáveis dependentes são: comunicação e conflitos. Já no nível macro, estão as variáveis como rotatividade, produtividade e absenteísmo. Os estudos realizados por Brief e Weiss (2002); Rousseau (1997); Schein (1992); Wilpert (1995), citados por Silva (2007), demonstraram que outras variáveis são independentes, ou seja, antecedem as variáveis dependentes e exercem influências sobre as mesmas.

Com base nestes autores, pode-se afirmar que idade, sexo, estado civil, características de personalidade e percepção são variáveis independentes do nível micro-organizacional. No nível meso-organizacional, as variáveis independentes são papéis e normas de conduta, comportamentos esperados e aceitos pelo grupo, liderança, comunicação e conflitos. Por último, no nível macro-organizacional, as variáveis independentes podem ser: missão e Valores Organizacionais, estrutura da organização, políticas e práticas de recursos humanos, clima e cultura organizacional.

Em relação ao Comportamento Organizacional Macro, os Valores Organizacionais vêm sendo estudado sob diversas perspectivas. Segundo Tamayo e Gondim (1996), a importância de pesquisar sobre este tema vem da ideia de que os valores são os fundamentos de uma organização e que estes têm duplo objetivo: atender as metas da organização, bem como as necessidades dos indivíduos.

Conforme Siqueira & Gomide Jr. (2004), algumas das variáveis do Comportamento Organizacional micro, meso e macro sofrem alterações ou podem ser explicadas por outras variáveis do mesmo nível ou de nível diferente. Para ampliar a compreensão das inter-relações, é importante incluir nos estudos variáveis de diferentes níveis. Assim, nesse estudo, as variáveis pesquisadas são Valores Organizacionais e Satisfação no Trabalho, as quais são dos níveis macro e micro organizacional, respectivamente. Nos próximos tópicos, os construtos serão apresentados e analisados em suas relações.

## **1.2. TEORIA DE VALORES**

A Filosofia foi uma das primeiras áreas a se interessar pelos estudos dos valores. No início do século XX, os pesquisadores sociais passaram a fornecer conhecimento significativo em relação a este construto. Os valores têm sido utilizados para justificar as mudanças na sociedade, no comportamento das pessoas, para julgar ações, além de ser um componente diferenciador entre nações e grupos (Tamayo & Porto, 2003).

As pesquisas sobre valores têm despertado interesses das mais diversas áreas do conhecimento, de modo que cada uma contribui com a sua perspectiva. Em 1970, o psicólogo Rokeach apresentou uma perspectiva de estudo dos valores com aplicabilidade na sociedade e nas organizações, partindo do pressuposto de que os valores, podem influenciar o comportamento das pessoas. Com base nesta ideia, pesquisadores do mundo inteiro têm se

dedicado a compreender e explicar a influência dos valores sobre o comportamento das pessoas dentro e fora das organizações. Na mesma época pesquisadores iniciaram estudos sobre valores com foco no indivíduo buscando identificar o conjunto de valores universais presentes em pessoas de diferentes culturas. No Brasil, Tamayo, Torres, Porto e Borges têm se destacado no tocante aos estudos de valores.

Atualmente, os estudos de Schwartz são considerados de suma importância para o estabelecimento de uma teoria consistente, no que se refere aos valores pessoais. Segundo Schwartz (2005a), os valores são critérios utilizados pelas pessoas para avaliar ações, objetos, indivíduos e eventos, os quais passam a ter níveis de valência.

Para Parsons (1951, citado por Schwartz, 2005a), os valores possuem um caráter normativo e orientador na sociedade, definindo os comportamentos aceitos e aqueles que devem ser interditados, além de motivar ações e controlar o comportamento de indivíduos e grupos, tornando quase desnecessário o controle social. Segundo Schwartz (1999) citado por Oliveira & Tamayo (2004), os valores moldam as pessoas às situações as quais elas devem se adaptar. Assim, para estas duas visões, os valores impõem modelos de comportamentos socialmente aceitos e são componentes importantes na adaptação das pessoas aos ambientes.

Segundo Feather (1995, citado por Schwartz, 2005b), os valores são abstrações de crenças sobre o que é bom, correto e desejável. São eles que impõem valências aos objetos e situações. Adicionalmente, Schwartz (2005b) afirma que as prioridades axiológicas de uma pessoa são afetadas pelas circunstâncias da vida, como idade, nível de escolaridade e etc.

Em relação à díade, valores e comportamento, Schwartz (2005b) afirma que existem quatro processos envolvidos nesta relação. Em primeiro lugar, os valores devem ser ativados, sendo que tal ativação depende da acessibilidade do valor: quanto mais importante o valor, mais facilmente ele será acessível em forma de comportamento.

O segundo processo considera valores como fonte de motivação, de modo que as necessidades induzem valor às ações que permitem atingir os objetivos traçados e valorizados. Assim, pode-se considerar que valores motivam ações. No terceiro processo, a atenção, a percepção e a interpretação influenciam os valores de elevada importância. O último processo relaciona-se à influência dos valores no planejamento de ações que são traçadas conforme a prioridade dada a cada valor. Assim, quanto mais prioridade for atribuída a um dado valor, maior a probabilidade de planejar ações que possibilitem a sua expressão em comportamento (Schwartz, 2005b).

Para Tamayo (2005), valores são representações cognitivas das necessidades, metas e preferências humanas. Por meio deles, a pessoa diferencia o que é importante e o que não é; o que possui valor e o que não possui. A fonte de valores está nas exigências universais do ser humano, fazendo com que este busque emitir respostas adequadas e aceitas socialmente, para satisfação das exigências, que são de ordem biológica, social de interação e socioinstitucional, de sobrevivência e bem estar no grupo.

Para auxiliar na emissão de respostas adequadas, a satisfação da necessidade ou exigência humana, Schwartz (1999) desenvolveu a Teoria de Valores Pessoais. Esta teoria é uma das mais utilizadas atualmente, por abranger toda a complexidade entre os valores e o comportamento e descrever aspectos da estrutura psicológica comum a toda a humanidade. (Schwartz, 2005a).

Esta teoria foi desenvolvida com a colaboração de mais de 60 pesquisadores do mundo todo e permitiu constatar que, embora haja diferenças entre os valores, eles podem ser agrupados nos 10 tipos motivacionais gerais. Assim, a prioridade axiológica, que é a importância dada a cada tipo motivacional, marca a diferença entre as pessoas e os grupos (Schwartz, 2005a).

Abaixo, seguem os 10 tipos motivacionais básicos e suas respectivas metas, conforme Schwartz (2005a), citado por Tamayo (1996):

Quadro 1 - Tipos motivacionais de valores.

<b>Tipo motivacional</b>	<b>Meta</b>
Hedonismo	É um tipo motivacional que serve a interesses individuais e tem como meta o prazer e gratificação de si mesmo.
Realização	Busca o sucesso pessoal, por meio da demonstração de competências, assim, servindo a interesses individuais.
Poder social	Preservar uma posição social, obter o controle sobre as pessoas e recursos, servindo a interesses individuais.
Autodeterminação	Independência de ação e pensamentos e liberdade de escolha dos próprios objetivos. Serve a interesses individuais.
Estimulação	Busca por excitação, novidade, desafios e serve a interesses individuais.
Conformidade	Preza pelo controle de impulsos e ações que possam violar as normas sociais, obediência e polidez, sendo que serve a interesses coletivos.
Tradição	Preza pelo respeito, compromisso e aceitação dos costumes da sociedade, servindo a interesses coletivos.
Benevolência	Preza pela preocupação com o bem estar daquelas pessoas mais íntimas, assim serve a interesses da coletividade.
Segurança	Busca a integridade e a estabilidade pessoal, bem como da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo. Serve a interesses tanto individuais quanto interesses coletivos.
Universalismo	Preza pela tolerância, compreensão e promoção do bem estar de todas as pessoas e da natureza, sendo que é um tipo motivacional que serve a interesses mistos.

Segundo Schwartz (2005), existe uma relação entre os tipos motivacionais de valores apresentados acima, de modo que a busca por determinado valor pode ser complementada por outro ou ser antagônica a outro valor. Por exemplo, ações que busquem valor de Tradição são complementadas pelo valor Conformidade, pois os dois expressam obediência e submissão. Já a busca por valor de Estimulação é antagônica ao valor Tradição.

Este autor desenvolveu uma estrutura circular, que é apresentada na Figura 1, para representar a relação existente entre os tipos motivacionais. Assim, quanto mais os tipos motivacionais estiverem próximos, mais suas motivações são complementares e quanto mais distantes os tipos motivacionais, mais antagônicas são suas motivações:

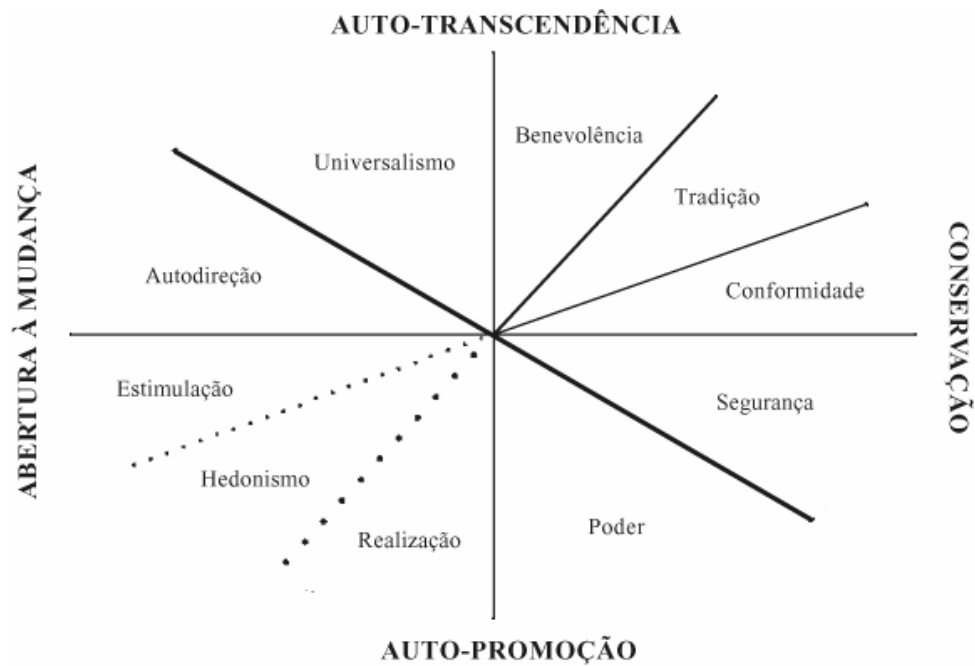


Figura 1- Estrutura bidimensional da relação entre valores.

Fonte: Tamayo, 1996.

Tamayo (1996) propõe uma estrutura bidimensional com pólos opostos, para representar os tipos motivacionais de valores pessoais. A primeira dimensão é Abertura a Mudanças *versus* Conservação, onde o pólo Abertura a Mudanças enfatiza as motivações e interesses individuais representados pelos valores de Estimulação, Autodeterminação e Hedonismo. Em oposição, o pólo Conservação dá ênfase à submissão, auto-restrição e preservação das práticas enraizadas, tendo como representantes os valores de Segurança, Conformidade e Tradição. A segunda dimensão é Autopromoção *versus* Autotranscendência, em que no primeiro pólo existe a preocupação com o bem - estar e com a aceitação de igualdade entre as pessoas, e que é representado por valores como Universalismo e

Benevolência. No segundo pólo, o objetivo é promover o sucesso próprio mesmo às custas de outras pessoas ou recursos. Este pólo é representado pelos valores Poder e Realização.

Com o objetivo de avaliar a teoria de valores empiricamente, o Inventário de Valores foi aplicado em 210 amostras de 67 países, compostas pelas mais diversas características. Os resultados demonstraram que há um conjunto quase universal de valores e que os tipos motivacionais abrangem valores das diversas culturas (Schwartz, 2005a). Além disso, em outros estudos do mesmo autor, constatou-se que a teoria de valores se aplica, mesmo quando são utilizados outros instrumentos de medida de valores, como o Perfil de Valores Pessoais (Schwartz, 2005b).

Por meio destes estudos, verificou-se que há uma estrutura pancultural das prioridades axiológicas, ou seja, há consenso por parte das sociedades sobre a hierarquia dos tipos motivacionais. Entre os 10 tipos motivacionais, os que possuem maior importância são a Benevolência, Autodeterminação e o Universalismo. Já os valores menos importantes foram Poder, Tradição e Estimulação. Este consenso pancultural é derivado da natureza humana compartilhada e da função de adaptação dos valores como forma de manter a sociedade (Schwartz, 2005b).

Com base na teoria exposta acima, pode-se afirmar que as pesquisas sobre valores pessoais têm avançado e demonstrado a solidez de suas hipóteses. Entretanto, a relação entre Valores Organizacionais e comportamento ainda é um campo escasso de estudos empíricos (Tamayo, 2005).

Para subsidiar esta pesquisa, no próximo tópico, será apresentada a teoria sobre Valores Organizacionais, sua função nas organizações de trabalho e a Estrutura Teórica de Valores Organizacionais, proposta por Tamayo, Mendes & Paz (2000).

### 1.3. VALORES ORGANIZACIONAIS

Segundo Katz e Kahn (1978, citados por Tamayo, 1996), além do espaço físico e das pessoas, as organizações são compostas por valores, papéis e normas. Os papéis são meios de diferenciar os indivíduos segundo o cargo ou função que ocupam na organização; as normas podem ser consideradas como operacionalização dos Valores Organizacionais, transmitindo, explicitamente, os comportamentos esperados pelos membros da organização; os valores se constituem como uma ideologia, elemento integrador uma vez que devem ser compartilhados por boa parte dos membros da organização.

Segundo Oliveira & Tamayo (2004), embora sejam sistemas consolidados e independentes, os Valores Organizacionais se originam dos valores pessoais, uma vez que são introduzidos por pessoas, seja o fundador da organização ou os próprios empregados. Esses autores afirmam que os Valores Organizacionais são transferências de valores pessoais para a organização. Em complemento a essas ideias, Tamayo & Gondim (1996) consideram que os Valores Organizacionais são subcategorias dos valores pessoais ou básicos. Assim, os estudos sobre valores laborais são baseados na teoria de valores pessoais.

Sagie e Elizur (1996, citados por Porto & Tamayo, 2003) conceituam Valores Organizacionais como a importância dada pelo indivíduo a resultados obtidos decorrentes do trabalho. Em complemento, há autores que afirmam que os estados de existência desejados pelas pessoas e obtidos por meio do trabalho compõem o conceito de Valores Organizacionais (Nord e cols., 1988 citados por Porto & Tamayo, 2003). Ros, Shwartz & Surkiss (1999, citados por Porto & Tamayo, 2003) defendem que Valores Organizacionais são princípios sobre metas e comportamentos desejáveis, ordenados hierarquicamente, que norteiam o julgamento sobre os resultados e contexto de trabalho.

Tamayo & Gondim (1996 p. 63) definem Valores Organizacionais como sendo *“uma hierarquia de crenças ou princípios que modelam os comportamentos aceitos e que norteiam*



*a rotina da organização, buscando satisfazer os interesses individual, coletivo ou misto*”. Esta definição traz consigo uma estrutura cognitiva, que possui significado afetivo e apresenta um número determinado de tipos motivacionais, além de possibilitar a análise de vários aspectos relacionados aos valores organizacionais.

O aspecto cognitivo se refere a valores como crenças que são enfatizadas dentro da organização que estão presentes em diversas dimensões, como, por exemplo, na interação entre as pessoas, no respeito a autoridades, na obediência às normas, etc. Por meio delas, é possível conhecer a realidade organizacional e emitir repostas e comportamentos adequados (Tamayo & Gondim 1996).

Os mesmos autores abordam o aspecto motivacional dos valores, sob a óptica de que estes expressam interesses e desejos de alguém ou de um grupo, que pode ser o dono, o gerente, um conjunto de membros da organização e que possuem uma meta a atingir. Além disso, do conceito de Valores Organizacionais, constata-se que eles possuem a função de orientar a vida da organização e direcionar o comportamento dos seus membros, influenciando na forma de pensar, agir e sentir, além de interferir no julgamento que se faz do comportamento de outras pessoas.

Ainda com base em Tamayo & Gondim (1996), Valores Organizacionais pressupõem preferência, diferenciação entre o que é prioritário e o que é secundário, ou seja, implica uma hierarquização e impõe o quanto de esforço será necessário para obter as metas e objetivos estabelecidos.

Para Mendes & Tamayo (2001), os valores laborais são essenciais para a sobrevivência da organização e têm por objetivo mediar conflitos por meio da conciliação entre os interesses individuais e objetivos organizacionais. Por outro lado, os valores são bastante úteis para as organizações que desejam transformar e manter comportamentos,

segundo seus interesses, o que pode gerar vivências tanto de prazer quanto de sofrimento aos empregados, à medida que são definidas as formas específicas de trabalho.

Em organizações marcadas pela flexibilidade, onde as regras podem ser negociadas, há a participação dos trabalhadores e gestão dos interesses individuais e organizacionais, as vivências de prazer no trabalho são favorecidas. Entretanto, os valores organizacionais podem ser fonte de vivências de sofrimento, quando não há negociação das normas e regras, levando à naturalização das situações, bloqueio da singularidade (Mendes & Tamayo, 2001).

Assim como as pessoas possuem necessidades individuais, toda organização apresenta necessidades que devem ser sanadas, por meio de planejamento e respostas adequadas a sua satisfação, necessidades estas que são: a) as relações conflituosas entre indivíduos e grupo; b) definição da estrutura para sobreviver, como papéis, normas, estratégias de trabalho e etc; c) tipo de interação a ser estabelecida entre a organização e o meio ambiente natural, como extração de matéria prima e social, como a relação com outras organizações (Tamayo, 1996).

Nesta mesma obra, o autor propõe três fatores bipolares, representados na Figura 2, que correspondem às alternativas de resposta às necessidades citadas acima e constituem a base para a elaboração do Inventário de Valores Organizacionais, a ser descrito no próximo tópico deste trabalho. Abaixo, estão listados os três fatores bipolares e os respectivos conceitos:

#### 1. Autonomia *versus* Conservadorismo:

Esta dimensão trata da relação indivíduo e grupo de trabalho. O pólo Conservadorismo preza pela manutenção dos comportamentos valorizados pela organização e inibição dos comportamentos que possam abalar as normas e as tradições. Nesse pólo, desconsidera-se que os interesses dos indivíduos possam ser diferentes dos interesses do grupo. No pólo

oposto, o indivíduo é percebido como autônomo, com interesses próprios e habilitado a estabelecer suas metas, de modo que os interesses da organização também sejam satisfeitos. Organizações caracterizadas pelo valor Autonomia valorizam a criatividade e a responsabilidade individual e novas maneiras de pensar, agir e sentir.

## 2. Hierarquia *versus* estrutura Igualitária:

Esta dimensão é a resposta a necessidade de constituição de uma estrutura organizacional. O pólo Hierárquica assegura que os membros da organização se comprometam com as metas e objetivos traçados; há valorização de autoridade, poder social, influência, fiscalização, supervisão etc. Em oposição, na Estrutura Igualitária, o gerenciamento é participativo com diminuição do autoritarismo, em que a responsabilidade pelas metas organizacionais é de cada membro da organização; há preocupação com o bem-estar do indivíduo e do grupo como um todo.

## 3. Harmonia *versus* Domínio:

Esta dimensão se refere à maneira como a organização se relaciona com o meio físico e social. Em um dos pólos, a organização tende a se auto-afirmar por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área de atuação. Geralmente, estas organizações obtêm sucesso às custas da exploração inadequada da natureza. No pólo oposto, a organização enfatiza a harmonia com a natureza e com as demais organizações, pela presença dos valores como proteção da natureza, cooperação, integração interorganizacional, tolerância etc.

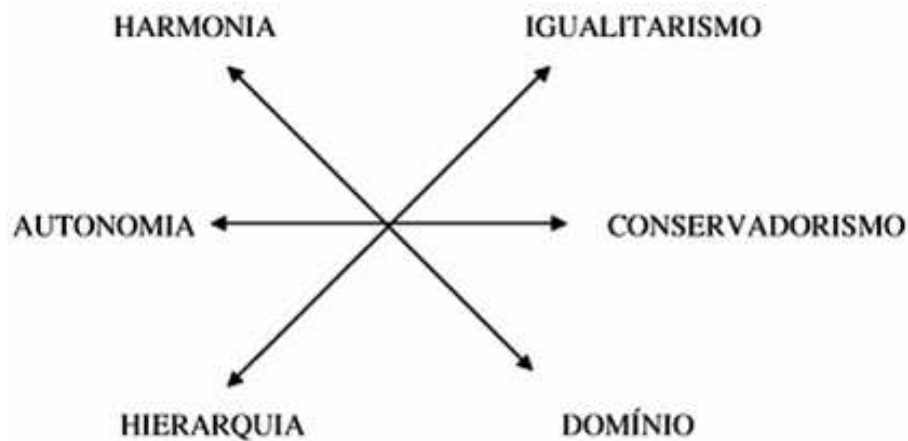


Figura 2 - Estrutura Teórica de Valores Organizacionais  
 Fonte: Tamayo, Mendes & Paz, 2000.

Após a realização de vários estudos empíricos, foi possível agrupar os valores que caracterizam cada dimensão (Borges & cols. 2002). O quadro abaixo agrupa os valores por dimensão bipolar:

Quadro 2 - Agrupamento de valores por fator bipolar.

<b>Dimensão bipolar</b>	<b>Valores</b>
Autonomia	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade.
Conservadorismo	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo.
Igualitarismo	Democratização, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, co-gestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade.
Hierarquia	Fiscalização, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição, e autoridade.
Harmonia	Integração interorganizacional, independência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade e iniciativa.
Domínio	Ambição, audácia, competitividade, previsibilidade, produtividade, satisfação de clientes e sucesso.

Segundo Tamayo (1996), existem duas abordagens de estudo, para identificar os valores ou prioridades axiológicas de uma organização. A primeira estuda os valores organizacionais, por meio de consulta a documentos oficiais da organização, ou ainda por meio de entrevistas com dirigentes da mesma. A segunda abordagem parte do pressuposto de que os funcionários são capazes de identificar os valores de sua organização. Assim, eles são estudados, segundo a percepção dos funcionários. Esta abordagem permite identificar os valores que realmente são praticados no dia-a-dia da organização.

Tamayo & Gondim (1996) afirmam que os estudos de Valores Organizacionais, com base na percepção dos funcionários, podem ser realizados em dois níveis: real e desejável. O nível real refere-se aos valores efetivamente praticados e que guiam a vida da organização. O nível desejável diz respeito aos valores que, na percepção dos funcionários, deveriam ser praticados pela organização. A diferença obtida entre o nível real e o nível desejável denomina-se descompensação axiológica (Borges & cols., 2002).

Com base em Tamayo (1996), os Valores Organizacionais não são percebidos da mesma forma por todos os funcionários. Existem variáveis que podem justificar esta diferença, tais como: setores da organização, cargo de ocupação, gênero, tempo de serviço e etc.

#### **1.4. MEDIDAS DE VALORES ORGANIZACIONAIS NO BRASIL**

Os estudos sobre Valores Organizacionais e sua relação com o comportamento têm despertado interesse de vários pesquisadores. Com isso, houve a necessidade de desenvolver instrumentos de medidas validados para a população brasileira que refletissem a realidade local. Em Psicologia, os questionários são os meios mais utilizados para a realização de pesquisas nesta área, pois permitem um diagnóstico rápido e de maneira econômica.

Atualmente, existem três instrumentos validados para a realidade brasileira: Escala de Valores Organizacionais - EVO - (Tamayo & Gondim, 1996); Inventário de Valores Organizacionais - IVO - (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) e o Inventário de Percepção de Valores Organizacionais - IPVO - (Oliveira & Tamayo, 2004).

Segundo Tamayo e Gondim (1996), a EVO é composta por 48 itens, cujo levantamento dos valores foi realizado junto a 537 empregados de 16 empresas públicas e privadas. A amostra foi solicitada a listar cinco valores mais relevantes na sua empresa. Com isso, foi possível obter 565 valores. Após serem analisados semanticamente, os 48 valores selecionados formaram o questionário para validação. Após análise fatorial os autores identificaram cinco fatores: Eficácia/Eficiência, Relações Interpessoais no Trabalho/Respeito ao Servido, Gestão e Inovação.

Cada fator da EVO é representado por valores. O fator Eficácia/Eficiência é representado pelos valores qualidade, produtividade, comprometimento, planejamento, pontualidade, dedicação, competência, eficácia e eficiência. O fator Relações Interpessoais no Trabalho é representado pelos valores abertura, coleguismo, amizade, cooperação, criatividade, democracia, benefícios, flexibilidade, competitividade e sociabilidade. O fator Gestão é representado pelos valores tradição, hierarquia, obediência, fiscalização, supervisão, postura profissional e organização. O fator Inovação é representado por valores como incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização de recursos materiais e probidade. O último fator, que diz respeito ao servidor, é representado pelos valores respeito, reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

Embora a escala tenha sido construída, exclusivamente, com base em dados empíricos e não havendo uma base teórica que justificasse a sua estrutura, os índices de confiabilidade foram bastante satisfatórios, tornando o instrumento válido e preciso.

O IVO foi construído e validado por Tamayo, Mendes & Paz (2000), unindo itens da Escala de Valores Organizacionais a uma teoria sobre valores, teoria esta baseada nos estudos de Valores Culturais de Schwartz (1999). Com este instrumento, é possível avaliar os valores organizacionais, a partir da percepção que o empregado faz da organização, além da possibilidade de investigar os valores praticados e os desejados pelos empregados. A vantagem desta investigação é permitir que seja estabelecido o grau de satisfação e insatisfação dos empregados em relação às prioridades axiológicas da organização.

Na composição do inventário, foram construídos novos itens que representassem os tipos motivacionais de valores. A análise semântica foi realizada junto a três grupos, compostos por seis a oito empregados, o que resultou na modificação de quatro itens. Após validação e análise fatorial, o instrumento foi composto por 36 itens com escala de respostas de sete pontos (0 a 6), que avaliam seis fatores divididos em três dimensões bipolares: Hierarquia *versus* Igualitarismo, Autonomia *versus* Conservadorismo e Domínio *versus* Harmonia, já descritos no item anterior (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

Com exceção dos valores da dimensão Hierarquia/Estrutura Igualitária, que se apresentam opostos entre si, os resultados da validação do IVO demonstraram que valores opostos podem coexistir dentro da mesma organização sem conflitos.

O IPVO foi um instrumento construído, a partir dos seguintes pressupostos: a coexistência de valores pessoais e Valores Organizacionais dentro das organizações e a existência de similaridades entre estes valores, fazendo-se necessário um instrumento que avaliasse a relação entre os valores pessoais e organizacionais. O inventário foi construído com base na Teoria de Valores Pessoais de Schwartz (1992) e resultou em 48 itens com escala de resposta verbal, o que não necessita da transformação do julgamento do respondente em resposta numérica. A análise dos dados permitiu encontrar oito fatores: Realização,

Conformidade, Domínio, Bem-estar, Tradição, Prestígio Organizacional, Autonomia e Preocupação com a Coletividade (Oliveira & Tamayo, 2004).

Conforme Oliveira & Tamayo (2004), o fator Realização é composto por itens que dizem respeito à valorização de sucesso organizacional. Para tanto, é necessário demonstrar as competências organizacionais e individuais. O fator Conformidade preocupa-se com o estabelecimento de regras, normas e procedimentos que norteiam o comportamento dos membros da organização no ambiente de trabalho e no relacionamento com outras organizações. O fator Domínio é voltado para a conquista de poder no mercado, por meio do controle sobre os recursos e pessoas.

O fator Bem-estar se refere a itens em que é possível perceber que a organização se importa com a qualidade de vida e com a satisfação de seus empregados. O fator Tradição está relacionado à preservação de práticas e costumes enraizados na organização. O fator Prestígio Organizacional envolve os itens em que a organização busca admiração e respeito por parte da sociedade pela qualidade dos produtos/serviços oferecidos. O fator Autonomia busca a obtenção, por meio de curiosidade, criatividade, objetivos e competências, do aperfeiçoamento contínuo. O último fator se refere à Preocupação com a Coletividade, envolvendo valores que norteiam o relacionamento da organização com os indivíduos, fornecedores, clientes e comunidade (Oliveira & Tamayo, 2004).

Para fins desta pesquisa, a autora optou por utilizar o IVO. Tal escolha justifica-se pelo fato de o inventário permitir analisar a discrepância axiológica entre a percepção de valores no nível real e no nível desejado. Além disso, este instrumento tem sido utilizado em várias pesquisas brasileiras e, por último, a autora considerou a quantidade de itens do instrumento, uma vez que, devido à rotina acelerada de trabalho a qual os participantes estão submetidos, um instrumento grande poderia comprometer os resultados da pesquisa.



Com base no objetivo a que se propõe este estudo, é necessário realizar uma explanação sobre Satisfação no Trabalho. Assim, o tópico seguinte abordará conceitos, dimensões, antecedentes e conseqüentes deste constructo.

## **1.5. SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Os estudos e pesquisas sobre Satisfação no Trabalho tiveram início no século XIX. Desde o início de tais pesquisas, surgiram controvérsias quanto a sua natureza psicológica, sua dimensionalidade, seus antecedentes e seus conseqüentes.

Segundo Siqueira (2008), os primeiros estudos acerca de Satisfação no Trabalho relacionavam esta variável à Motivação. Acreditava-se que satisfação no trabalho era um item que levava a motivação. Assim, quanto maior a satisfação no trabalho, mais os empregados se sentiam motivados e propensos a emitir comportamentos relevantes para a organização, como produtividade, frequência ao trabalho e permanência na organização.

Ainda segundo esta autora, houve uma tendência a unir o conceito de Atitude aos estudos sobre o comportamento humano. Com isso, Satisfação no Trabalho passou a ser entendida como uma atitude. Atualmente, os manuais de Comportamento Organizacional ainda se referem à satisfação no trabalho como uma atitude.

Pela suposição de que Satisfação no Trabalho tem importante atuação na determinação de comportamentos relevantes para a organização, é uma das variáveis do campo do Comportamento Organizacional que mais tem despertado interesse de pesquisadores e gestores. Essa linha de raciocínio relaciona satisfação à preocupação com a efetividade e competitividade da organização (Siqueira & Gomide, 2004).

Ainda segundo estes autores, em outra linha de pensamento, há estudiosos que afirmam ser satisfação consequência de experiências individuais vivenciadas no ambiente de

trabalho e que se estendem aos outros campos da vida da pessoa, como ambiente familiar e social. Assim, as condições de realização do trabalho podem influenciar o bem - estar geral e a saúde do indivíduo.

Segundo Valle (2007), em levantamento realizado no ano de 2006, foi constatada a existência de 15.600 estudos, publicados na língua portuguesa, relacionados direta ou indiretamente à Satisfação. Apesar da imensa quantidade de estudos encontrados, os pesquisadores ainda não chegaram a um consenso quanto à definição conceitual desta variável, havendo controvérsias quanto a sua natureza psicológica como construto afetivo ou cognitivo e quanto a sua visão unidimensional ou multidimensional.

Segundo Siqueira & Gomide (2004), Satisfação no Trabalho é uma variável relacionada à afetividade no ambiente organizacional e com os vínculos afetivos do indivíduo com seu trabalho. Assim, Satisfação era concebida como reações emocionais diante das experiências vivenciadas no ambiente de trabalho. A definição mais fortemente relacionada a esta abordagem foi a de Locke em 1976 (p.1300), citado por Siqueira & Gomide, 2004, onde afirma que Satisfação *“é um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de uma experiência de trabalho”*.

Em concordância com esta abordagem, Wagner III & Hollenbeck (1999, P.121) afirmam que Satisfação no Trabalho é *“um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza e permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”*. Segundo Locke (1976, citado por Wagner III & Hollenbeck, 1999), há três componentes que merecem atenção no conceito acima: valores, importância de valores e percepção. Em complemento, Brief e Roberson (1989, citados por Meleiro, 2005), defendem que Satisfação no Trabalho é uma variável afetiva, uma vez que está relacionada ao sentimento de satisfação com quesitos gerais ou específicos do trabalho.

Em oposição a esta abordagem, Weiss (2002, citado por Meleiro, 2005) considera que Satisfação no Trabalho é uma atitude e que não deve ser equiparada a resposta afetiva, afirmando, ainda, que as experiências afetivas decorrentes do trabalho não são consequências de satisfação, mas sim causas.

Segundo Gondim & Siqueira (2004), embora concordem que Satisfação no Trabalho tenha natureza afetiva, conceituam a variável como uma atitude positiva ou negativa frente às experiências vivenciadas no trabalho.

Já Siqueira & Gomide (2004), acrescentam que embora haja uma forte tendência em classificar Satisfação no Trabalho como conceito afetivo, recentemente há pesquisadores que defendem a natureza cognitiva desta variável, uma vez que os instrumentos de mensuração para avaliá-la medem apenas sua natureza cognitiva.

Além da dificuldade de chegar a uma definição consensual, há controvérsias, também, quanto aos componentes ou dimensões que integram o conceito de Satisfação no Trabalho. Segundo Siqueira & Gomide (2004), respaldada pelas representações afetivas de Satisfação no Trabalho, a visão unidimensional entende a variável em questão como uma atitude geral frente ao trabalho como um todo. Ainda segundo estes autores, a visão multidimensional se refere às reações específicas aos diversos componentes do trabalho que podem provocar diferentes níveis de satisfação ou insatisfação, sendo os principais aspectos: chefia, colegas, próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção.

Cada uma das cinco dimensões de Satisfação no Trabalho representa a origem ou fonte de experiências prazerosas no trabalho. Logo, o termo Satisfação no Trabalho refere-se à totalização do quanto o trabalhador se julga satisfeito. Investigar Satisfação no Trabalho é avaliar o quanto o empregado sente-se gratificado frente aos retornos da organização em relação às oportunidades de promoção, salário, convivência com chefia e colegas e em relação às tarefas que desempenha (Siqueira, 2008).

Outro ponto de divergência no construto Satisfação no Trabalho e que despertou interesse dos pesquisadores são os fatores ou antecedentes que interferem nos níveis de satisfação, sendo que, no passado, acreditava-se que a variável sofria apenas influências de fatores externos ou ambientais (Siqueira, 2008).

Com a sequência nas investigações sobre o tema, Siqueira e Gomide (2004) afirmaram que as condições de trabalho e os traços disposicionais do indivíduo, como personalidade e estado de ânimo, são antecedentes de satisfação.

Segundo Siqueira (2008), o histórico de pesquisas sobre Satisfação no Trabalho permitiu constatar que as características pessoais de um indivíduo, como sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade, assim como as condições de trabalho, exercem pouca influência sobre a variação no nível de satisfação. Segundo esta autora, existem estudos brasileiros que comprovam a influência do contexto sócio-organizacional (Valores Organizacionais, percepção de justiça e suporte organizacional) nos níveis de Satisfação no Trabalho. Assim *“Satisfação no Trabalho é um sentimento extremamente sensível às políticas e práticas gerenciais, especialmente àquelas que definem os procedimentos e distribuição de retornos”* (Siqueira, 2008, p. 266).

Nesta pesquisa, a autora optou por utilizar a abordagem multidimensional de Satisfação no Trabalho, visto que a satisfação ou insatisfação pode ter sua fonte em diversos aspectos do trabalho, e não em um único aspecto, como sugere a abordagem unidimensional.

O tópico seguinte corresponde à apresentação de instrumentos de medidas de Satisfação no Trabalho validados no Brasil, além da escala utilizada na coleta de dados para esta pesquisa.

## 1.6. MEDIDAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

As controvérsias existentes na definição teórica, no que se refere à Satisfação no Trabalho, levaram pesquisadores a utilizarem instrumentos cujas escalas de respostas não eram padronizadas e demonstravam falta de clareza quanto ao objeto de investigação das pesquisas. Isso gerava dificuldades de comparação entre os estudos (Martins & Santos, 2006).

Segundo estas autoras, o instrumento mais antigo para avaliar este construto foi elaborado por Brayfield & Rothe, em 1951. Era um instrumento que media a satisfação geral no trabalho, ou seja, partia da visão unidimensional de satisfação. No Brasil, durante os anos 70 e 80, Martins, 1984; Nogueira & Pasquali, 1981; Siqueira, 1978 se destacaram na construção de escalas validadas, por meio das quais era possível avaliar Satisfação no Trabalho, segundo a visão multidimensional do construto.

A Escala de Satisfação no Trabalho de Martins (2006) foi uma revisão da escala construída por esta autora, em 1984. A escala foi re-validada com uma amostra de 600 trabalhadores de diversas empresas e de diferentes escolaridades. Ao final, a escala foi formada por 113, itens distribuídos em seis fatores.

A Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) é um instrumento baseado na visão multidimensional, construído e validado para a população brasileira, para monitorar os níveis de satisfação de trabalhadores. Inicialmente, elaborou-se 28 itens, divididos em seis dimensões, sendo que, após validação, a escala foi composta por 25 itens e cinco dimensões: satisfação com os colegas, satisfação com o salário, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com as promoções, obtendo índices satisfatórios de precisão, tanto na sua versão completa quanto na versão reduzida (composta por 15 itens).

A dimensão satisfação com os colegas reúne os itens que dizem respeito à colaboração e ao relacionamento mantido com os colegas, bem como ao grau de amizade e confiança entre eles. A dimensão satisfação com o salário envolve o contentamento com a

remuneração recebida pelo trabalhador, quando comparada ao custo de vida, aos esforços exigidos pelo trabalho e à sua capacidade profissional. Satisfação com a chefia é o quanto o trabalhador está contente com a capacidade profissional do seu chefe e entendimentos entre ambos. A dimensão satisfação com a natureza do trabalho se refere aos itens que medem o nível de contentamento com a tarefa, com o interesse despertado por esta, bem como sua variedade. Já a dimensão satisfação com as promoções, é composta por itens que avaliam o quanto os trabalhadores estão contentes com a sistemática de promoções (Siqueira & cols., 2008).

## **1.7. ESTUDOS SOBRE VALORES ORGANIZACIONAIS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Para ampliar o conhecimento sobre os temas abordados nesta pesquisa, é importante apresentar os estudos brasileiros sobre Valores Organizacionais e Satisfação no Trabalho.

Tamayo (1998) realizou uma pesquisa, com o objetivo de investigar a existência de correlação significativa entre percepção de Valores Organizacionais e Comportamentos de Comprometimento Afetivo e Cidadania Organizacional e Satisfação no Trabalho. Fizeram parte da amostra de pesquisa 490 sujeitos, de ambos os sexos e de dez empresas.

Para medir a percepção de Valores Organizacionais, o autor utilizou a EVO (citada em detalhes no item 1.4), a EST de Siqueira (citada em detalhes no item 1.6), a Escala de Comportamento de Cidadania Organizacional (ECCO) e a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF). Na análise estatística, os itens da EVO foram correlacionados com os escores totais da EST, ECCO e ECOAF, por meio da correlação bivariada de *Person*.

Com base nos resultados, foi possível observar que existe correlação entre Comprometimento Organizacional Afetivo em relação a todos os itens da EVO. Além disso, a EVO apresentou correlação com todos os itens da EST, sendo que os maiores escores obtidos foram entre satisfação com a natureza do trabalho e entre os fatores Inovação e Eficiência/Eficácia. Os fatores Autotreinamento para maior responsabilidade organizacional e criação de Clima favorável à organização no ambiente externo também apresentaram correlação positiva com os fatores da EVO. O fator proteção ao sistema e subsistemas apresentou correlação com Eficácia/Eficiência e Inovação. O fator Cooperação com os colegas de trabalho demonstrou correlação com Gestão e o fator Sugestões criativas ao sistema com Inovação.

O estudo conclui que tanto o Comportamento de Cidadania Organizacional quanto o Comprometimento Afetivo e Satisfação com o Trabalho podem ser determinados pela percepção que os empregados têm das prioridades axiológicas da empresa.

Para Tamayo (1998), os valores criam uma imagem avaliatória da organização, de modo que a característica desta imagem determinará o grau de identificação do empregado com os objetivos da empresa. Assim, quanto mais positiva for a imagem, mais ela contribuirá para a satisfação dos membros da organização, para a emissão de Comportamentos de Cidadania Organizacional e para o Comprometimento Organizacional Afetivo.

Em outro estudo realizado por Porto & Tamayo (2005), buscou-se investigar os impactos dos Valores Organizacionais no Comportamento de Civismo na organização. A pesquisa foi realizada em quatro empresas do Centro-Oeste com a participação de 574 pessoas. Para a coleta de dados, os autores utilizaram a Escala de Civismo nas Organizações e a EVO. Para análise estatística, utilizou-se análise descritiva e regressão linear padrão para cada um dos cinco fatores da Escala de Civismo nas Organizações, sendo possível estudar a relação entre uma variável dependente e variáveis independentes.

Com base nos resultados, pode-se observar que os Valores Organizacionais são preditores de Comportamento de Civismo nas organizações. O pólo de valores Autonomia prediz todos os fatores da escala de Civismo, ao contrário dos pólos Conservação e Igualitarismo, que não apresentaram predição para nenhum dos cinco fatores da escala.

Valle (2007) desenvolveu um trabalho, com o objetivo de validar um instrumento para avaliar a Satisfação no Trabalho e analisar os níveis de satisfação de funcionários do Banco do Brasil. O instrumento validado e utilizado é composto pelos seguintes fatores: relacionamento, remuneração, trabalho desafiador, condições de trabalho, oportunidades de treinamento, oportunidade de crescimento.

Os resultados demonstraram insatisfação em relação aos fatores relacionamento, remuneração, oportunidadeS de treinamento e oportunidade de crescimento. Já os fatores trabalho desafiador e condições de trabalho, foram avaliados satisfatoriamente. Ao comparar a influência do sexo na avaliação de Satisfação no Trabalho, os homens apresentam a tendência de avaliar mais satisfatoriamente todos os fatores do instrumento.

Silva (2007) realizou um estudo, com o objetivo de investigar o grau de predição entre o perfil de Valores Organizacionais e Satisfação na explicação de Intenção de Rotatividade. A pesquisa foi desenvolvida em duas organizações no ramo alimentício. A amostra foi representada por 171 participantes de ambas as organizações.

Os instrumentos de coleta de dados foram o IPVO, a Escala de Satisfação no Trabalho (Martins, 2006), composta por seis fatores, sendo quatro para avaliar satisfação e dois para avaliar insatisfação, e o terceiro instrumento foi uma escala de único fator de Intenção de Rotatividade. Os fatores da Escala são compostos pelas seguintes dimensões: satisfação com o suporte organizacional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho, satisfação com o



reconhecimento profissional, insatisfação com a inadequação da chefia e com a falta de oportunidades e insatisfação com a sobrecarga de trabalho.

Os resultados demonstraram que, quanto mais satisfeitos com o trabalho, menos os empregados possuem a intenção de deixar a organização. Em relação à existência de correlação entre os valores do IPVO e os fatores da EST, com exceção do fator Tradição, foi possível verificar correlação significativa entre todos os fatores destes instrumentos. Assim, quanto mais os empregados percebem os valores de Realização, Conformidade, Domínio, Bem-estar, Prestígio, Autonomia e Preocupação com a coletividade, mais se sentem satisfeitos em relação a todos os fatores de Satisfação com o Trabalho. Em relação aos fatores de Insatisfação, a correlação encontrada foi entre os fatores Autonomia e Insatisfação com a inadequação da chefia.

Ainda neste estudo foi realizada análise de regressão linear múltipla padrão, para verificar a predição dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade; bem como a predição dos Valores Organizacionais na Satisfação no Trabalho.

Os resultados destas análises demonstraram que, quanto maior a satisfação com a carga de trabalho, menor a intenção de abandonar a organização; e quanto mais os empregados percebem os valores do fator Preocupação com a coletividade, menor a intenção de rotatividade. Na empresa A, os valores não predizem satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, relacionamento afetivo no trabalho e reconhecimento profissional. Já o conjunto de valores, prediz insatisfação com a inadequação da chefia e falta de oportunidades, insatisfação com a sobrecarga de trabalho e satisfação com o suporte organizacional.

Na empresa B, o conjunto de valores prediz satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho, com o reconhecimento profissional e insatisfação com a inadequação da chefia e falta de oportunidades.

Borges, Lima, Vilela e Moraes (2004) realizaram um estudo, com o objetivo de verificar a sustentabilidade da Estrutura e do Comportamento Organizacional (Motivação, Valores Organizacionais, Satisfação no Trabalho e Significado do Trabalho) à variabilidade de comprometimento de funcionários de uma biblioteca universitária. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental, entrevistas e aplicação de questionários (IVO e EST de Siqueira). Os resultados demonstraram que a maior descompensação axiológica encontrada foi no fator Igualitarismo. Em relação à Satisfação no Trabalho, foi verificado que houve insatisfação com o salário e com as promoções, sendo que estas dimensões estão correlacionadas com as variáveis idade e tempo de serviço.

A partir dos estudos apresentados, é possível observar que os Valores Organizacionais constituem uma variável importante que pode embasar explicações para os diversos comportamentos organizacionais, como por exemplo, Comprometimento Organizacional, Comportamento de Cidadania Organizacional, Intenção de Rotatividade, Civismo e Satisfação.

A partir do referencial teórico apresentado, são levantadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Valores Organizacionais são preditores de Satisfação no Trabalho;

Hipótese 2: existem diferenças no grau de satisfação, em função dos dados demográficos e funcionais;

Hipótese 3: Valores Organizacionais e Satisfação no Trabalho se correlacionam entre si.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 ORGANIZAÇÃO**

#### **2.1.1 HISTÓRICO**

O dia 12 de janeiro de 1861 marcou o início da história da Caixa e de seu compromisso com o povo brasileiro. Foi nesse dia que Dom Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, dando origem à Caixa Econômica, caracterizada como empresa pública. Criada com o propósito de incentivar a poupança e de conceder empréstimos sob penhor, a instituição veio combater outras que agiam no mercado, mas que não ofereciam garantias sérias aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores.

Em 1931, começou a operar a carteira hipotecária para a aquisição de bens imóveis. Cinquenta e cinco anos mais tarde, incorporou o Banco Nacional de Habitação (BNH), assumindo, definitivamente, a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico.

Em 1986, a Caixa incorporou o papel de agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), antes gerido pelo BNH. Três anos depois, passou a centralizar todas as contas de recolhimento do FGTS, existentes na rede bancária e a administrar a arrecadação desse fundo e o pagamento dos valores aos trabalhadores. Desde sua criação, a Caixa estabeleceu estreitas relações com a população, assistindo suas necessidades imediatas, por meio de poupança, empréstimos, FGTS, PIS, seguro-desemprego, financiamento estudantil, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. Também alimentou sonhos de riqueza e de uma vida melhor com as Loterias Federais, das quais detém o monopólio, desde 1961.

Ao longo de sua história, a Caixa cresceu e se desenvolveu, diversificando sua missão e ampliando sua área de atuação. Hoje, ela atende a correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais e apostadores. Também apóia iniciativas artístico-culturais, educacionais e desportivas em todo o Brasil. Como principal agente das políticas públicas do governo federal, a Caixa infiltra-se pelo país e promove aproximações geográficas e sociais. Já são mais de 28 milhões de clientes e 23 milhões de cadernetas de poupança, o que corresponde a 31% de todo o mercado de poupança nacional.

Passados 148 anos, a Caixa consolidou-se como um banco de grande porte, sólido e moderno, e uma empresa pública que é sinônimo de responsabilidade social. Atualmente, a Caixa conta com 82 mil funcionários.

### **2.1.2 MISSÃO**

Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.

### **2.1.3 VALORES**

- Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental;
- Valorização do ser humano;
- Respeito à diversidade;
- Transparência e ética com o cliente;
- Reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a CAIXA;
- Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

#### **2.1.4 VISÃO DE FUTURO**

A Caixa será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira.

#### **2.1.5 SETOR PESQUISADO**

A Superintendência Nacional de Fundos de Governo – SUFUS se localiza no Ed. Matriz I da Caixa Econômica Federal, em Brasília. É composta por 71 empregados. Tem por objetivo administrar com excelência, fundos, programas e seguros de Governo, de forma socialmente responsável, garantindo o equilíbrio econômico-financeiro, o fomento à implementação das políticas públicas e a promoção da melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira. A superintendência é dividida em Gerência Nacional de Fundos e Seguros Sociais – GEFUS e Gerência Nacional de Fundos e Seguros Habitacionais – GESEF, além de suas 12 gerências de filiais, conforme demonstrado no organograma abaixo:

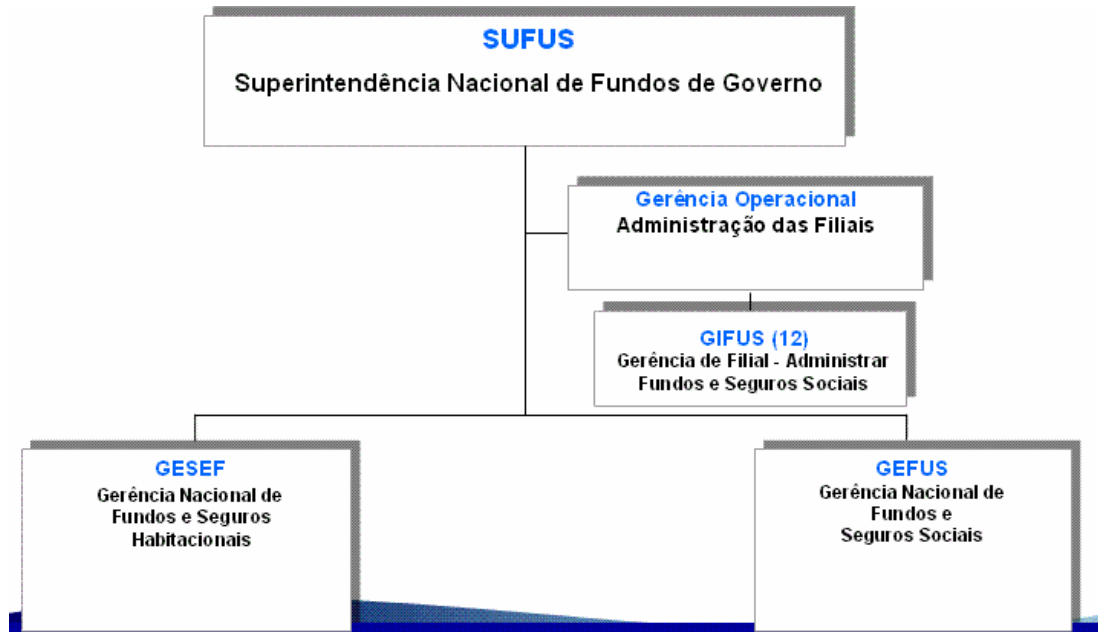


Figura 3 – Organograma da organização  
 Fonte: <http://www.sufus.mz.caixa/>

## 2.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com uma amostra inicial de 71 participantes, representando 100% do quadro de funcionários da Superintendência Nacional de Fundos de Governo - SUFUS. A fim de obter uma avaliação mais precisa, aqueles questionários que apresentaram mais de 18% dos itens sem resposta, foram desconsiderados. Assim, os questionários que continham 36 itens e apresentavam sete ou mais itens em branco não foram utilizados na pesquisa, bem como os questionários que continham 15 itens e apresentavam três ou mais itens sem resposta também não foram considerados. Logo, três questionários foram desconsiderados, resultando em uma amostra de 68 participantes.

Dos 68 participantes, 53% são do sexo masculino e 47% são do sexo feminino. Em relação à escolaridade, parte representativa dos participantes possui pós-graduação completa, representando os 82,3% da amostra; aqueles que possuem pós-graduação incompleta representam 4,4 % da amostra. Os participantes que possuem nível superior completo

representam 11,7% da amostra e 1,4% corresponde aos que possuem nível superior incompleto.

Em relação ao estado civil, 54,4% dos participantes são casados, 25% são solteiros, 11,7% são divorciados e 8,8% possuem união estável.

Quanto à função que exercem, 23,5% são analista sênior, 17,6% são especialista, 16,1% são analista pleno, 10,2% são analista júnior 8,8% são gerentes operacionais, 5,8% são consultores internos. Com porcentagem igual, as funções de gerente de relações institucionais, gerente nacional, coordenador e agente de conformidade são exercidas por 2,9% da amostra. O cargo de técnico bancário é ocupado por 2,9% da amostra. Do total da amostra, 20,5% exerce função de chefia e 79,4% não exerce função de chefia.

No tocante ao tempo de serviço na instituição, 42,6% possuem entre 16 a 20 anos de empresa, 25% possuem 25 anos ou mais de empresa, 14,7% possuem entre 1 a 5 anos de empresa, 8,8% possuem entre 6 a 10 anos de empresa, 7,3% possuem entre 21 a 25 anos de empresa e 1,4% possuem entre 11 a 15 anos de empresa.

## **2.3 INSTRUMENTO**

O instrumento de coleta de dados é formado por quatro partes. Na primeira, tem-se o Termo de Consentimento Livre Esclarecido; em seguida, o Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo, Mendes & Paz, 2000), seguido da Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008) e, por último, os dados demográficos e características funcionais.

O Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo, Mendes & Paz, 2000) oferece uma lista de valores gerais praticados nas organizações, distribuídos em 36 itens. Por meio deste inventário, é possível investigar os Valores Organizacionais em dois níveis: real (percepção dos empregados a respeito dos valores praticados) e desejável (quanto cada valor

deveria ser praticado na organização). Os itens deste instrumento representam as seis dimensões de valores. Abaixo, segue quadro com exemplos de itens de cada um dos seis fatores:

**Quadro 3 – Exemplo de itens por fator de Valores Organizacionais.**

<b>Fatores</b>	<b>Exemplos de itens</b>	<b>Números dos itens</b>
Autonomia	Capacidade de inovar na organização. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.	1 e 4
Conservadorismo	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.	2 e 16
Hierarquia	Preservação de costumes vigentes da organização. Respeito às pessoas com cargo de chefia.	9 e 17
Igualitarismo	Distribuição de poder pelos diversos níveis. Oportunidades iguais para todos os empregados.	12 e 14
Domínio	Procura manter práticas consagradas. Capacidade de influenciar pessoas na organização.	31 e 21
Harmonia	Intercâmbio com outras organizações. Atuação conjunta com outras empresas.	29 e 30

A Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008) mede o quanto o empregado está satisfeito com o seu trabalho, nos seguintes aspectos: relação com os colegas, salário, relacionamento com a chefia, natureza do trabalho e em relação às oportunidades de promoção. A quadro abaixo apresenta as cinco dimensões de satisfação com o trabalho, bem como alguns itens que compõem cada dimensão:



Quadro 4 – Exemplo de itens das dimensões de Satisfação no Trabalho.

<b>Dimensões</b>	<b>Exemplo de itens</b>
Satisfação com os colegas	Com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
Satisfação com o salário	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
Satisfação com a chefia	Com o entendimento entre eu e meu chefe. Com a capacidade profissional do meu chefe.
Satisfação com a natureza do trabalho	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. Com a variedade de tarefas que realizo.
Satisfação com as promoções	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

Em relação aos dados demográficos, foram solicitadas as seguintes informações: idade, gênero, escolaridade, estado civil e, em relação às características funcionais, foi solicitadas o seguinte o: cargo atual, tempo de serviço na instituição, ocupante de cargo de chefia.

## 2.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Primeiramente, a pesquisadora manteve contato com o superintendente da Unidade, solicitando autorização para realizar a pesquisa. Uma vez autorizado, a pesquisadora reuniu parte significativa dos empregados para fazer uma sensibilização. Nesta ocasião, falou-se sobre o trabalho, convidando os empregados a participarem fornecendo sua opinião e, por fim, houve a distribuição dos questionários.

O horário de trabalho diferenciado impossibilitou que todos os empregados comparecessem neste momento. Assim, a pesquisadora deixou um questionário sobre a mesa

daqueles que não estavam presentes. Além disso, foi encaminhado um *e-mail* para todos os empregados da Unidade com o questionário em anexo e reforçando o convite.

Inicialmente, foi definido que a fase de coleta de dados duraria dez dias, iniciando em 01/09/2009 e terminando em 10/09/2009. No entanto essa fase se prolongou até o dia 14/09/2009, para que fosse possível atingir a amostra pretendida.

Os questionários foram respondidos individualmente e em horário que cada pessoa julgou conveniente.

## **2.5 ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados obtidos por meio dos questionários de pesquisa foram submetidos à análise estatística, utilizando - se o programa SPSS (*Statistical Package for Social Scienc,e* versão 15.0). Foram realizadas análises descritivas (média, moda e desvio padrão) para as seis dimensões do Inventário de Valores Organizacionais, para as cinco dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho e para a descompensação axiológica entre os fatores reais e desejados do Inventário de Valores Organizacionais.

Além da análise descritiva, foram realizadas análises de correlações, análises de comparação entre médias \_Test T entre as dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho e as médias obtidas nos itens relacionados ao gênero e à ocupação ou não de função de chefia. Para os itens relacionados à idade, estado civil, cargo atual, tempo de serviço na instituição a análise de comparação entre médias foi realizada por meio do método ANOVA. Por fim, foi também realizada análise de regressão linear múltipla padrão entre as dimensões de Satisfação no Trabalho e os fatores de Valores Organizacionais no nível real, a fim de verificar o grau de predição dos fatores de Valores Organizacionais sobre Satisfação no Trabalho.

### 3. RESULTADOS

Para análise das médias, é necessário considerar que a escala de respostas para o Inventário de Valores Organizacionais vai de 0 a 6, onde 0= nada importante, 3= importante e 6= extremamente importante. Assim, quanto maior a média, mais importância tem o valor para a organização e quanto menor a média, menos importância possui o valor para a organização.

Para a análise dos índices de desvio padrão, o ponto de corte será o valor de 0,90. Assim, se o desvio padrão for menor que 0,90 será considerado que há concordância entre os participantes e se o desvio padrão for maior que 0,90, considera-se-á que não há concordância entre os participantes.

Na Tabela 5, são apresentadas as médias, moda e desvio padrão dos fatores de Valores Organizacionais nos níveis real e desejável, bem como a descompensação axiológica entre estes níveis:

Tabela 5 - Média, Moda e Desvio Padrão dos fatores de valores no nível real e desejado e a descompensação axiológica de cada fator.

Valores	Real			Desejável			Descompensação Axiológica
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão	Média
Autonomia	3,26	4	1,00	5,11	6	0,82	-1,85
Conservadorismo	3,87	5	0,86	<b>5,39</b>	6	<b>0,58</b>	-1,52
Hierarquia	<b>3,91</b>	4	<b>0,86</b>	5,18	6	0,70	-1,26
Igualitarismo	3,08	2	0,97	5,23	6	0,66	<b>-2,15</b>
Domínio	3,82	4	0,89	5,09	5	0,59	-1,27
Harmonia	3,37	4	1,30	5,08	6	0,90	-1,71

Ao analisar os valores reais, pode-se verificar que o valor mais presente na organização é a Hierarquia ( $\bar{x}=3,91$ ;  $dp=0,86$ ), sendo que esta percepção é corroborada pelos participantes, de acordo com o valor do desvio padrão.

Já ao analisar os valores desejáveis, verifica-se que o valor que os participantes mais anseiam é o Conservadorismo ( $\bar{x}=5,39$ ;  $dp=0,58$ ), sendo que, de acordo com o valor do desvio padrão, tal desejo é compartilhado entre os participantes da pesquisa.

Com base nos resultados da descompensação axiológica, é possível verificar que a maior diferença foi encontrada no fator Igualitarismo, com -2,15. Isso significa que as práticas da organização estão distantes daquilo que os empregados desejam no que se refere aos aspectos do fator Igualitarismo.

Nas Tabelas 6 a 11, são apresentadas as estatísticas descritivas para os fatores Autonomia, Conservadorismo, Hierarquia, Igualitarismo, Domínio e Harmonia:

Tabela 6 - Fator Autonomia.

Autonomia Itens	Real			Desejável		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
1. Capacidade de inovar na organização.	<b>2,91</b>	3	1,13	5,06	6	1,08
3. Introdução de novidades no trabalho.	2,81	3	1,21	<b>4,82</b>	5	0,94
4. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho.	<b>3,99</b>	4	1,43	<b>5,37</b>	6	0,88
5. Busca constante de informação e novidades.	3,34	3	1,30	5,21	6	0,94

Para avaliar o fator Autonomia, o inventário dispõe de quatro itens (1, 3, 4 e 5). Em relação aos valores reais, o item de maior média e moda é o item 4: “Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho” ( $\bar{x}=3,99$ ;  $dp=1,43$ ); e o item com menor média é o item 1 “Capacidade de inovar na organização” ( $\bar{x}=2,91$ ;  $d=1,13$ ).

Ao analisar os valores desejáveis, o item com maior média é o item 4: “Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho” ( $\bar{x} = 5,37$ ;  $dp=0,88$ ). O item 3 “Introdução de novidades no trabalho” é o que apresenta menor média ( $\bar{x} = 4,82$ ;  $dp=0,94$ ).

Tabela 7 - Fator Conservadorismo.

Conservadorismo	Real			Desejável		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
Itens						
2. Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante.	3,75	3	1,10	<b>4,79</b>	6	1,28
7. Fidelidade à organização.	3,89	3	1,45	5,33	6	0,81
8. Segurança de pessoas e bens.	<b>4,09</b>	5	1,25	<b>5,69</b>	6	0,55
11. Clima de ajuda mútua.	<b>3,59</b>	3*	1,22	5,53	6	0,84
16. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados.	4,01	5	1,22	5,59	6	0,78

\*Várias modas existentes.

Em relação aos itens que avaliam o fator Conservadorismo, no nível real, o item 8: “Segurança de pessoas e bens” apresenta maior média e maior moda ( $\bar{x} = 4,09$ ;  $dp=1,25$ ). Já o item 11: “Clima de ajuda mútua”, apresenta menor média e menor moda ( $\bar{x} = 3,89$ ;  $dp=1,45$ ).

Ao analisar o nível desejável, pode-se verificar que o item 8: “Segurança de pessoas e bens” apresenta maior média e menor desvio padrão ( $\bar{x} = 5,69$ ;  $dp=0,55$ ). O item com menor média é o 2: “Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante” ( $\bar{x} = 4,79$ ;  $dp=1,28$ ).

Tabela 8 - Fator Hierarquia.

Hierarquia	Real			Desejável		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
9. Preservação dos costumes vigentes da organização.	3,71	3	1,26	4,56	5	1,19
10. Tradição de respeito às ordens.	4,01	3	1,29	4,71	6	1,25
17. Respeito às pessoas com cargo de chefia.	<b>4,26</b>	5	1,15	5,15	6	1,05
18. Respeito as regras e normas estabelecidas pela organização.	4,09	3	1,26	5,38	6	0,91
19. Controle do serviço executado.	3,82	5	1,28	5,31	6	0,84
20. Respeito aos níveis de autoridade.	<b>4,31</b>	5	1,21	5,07	6	1,07
22. Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.	<b>4,21</b>	5	1,33	4,99	5	1,31
24. Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.	3,49	3*	1,26	5,16	6	1,05
27. Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.	3,63	3	1,22	5,69	6	0,55
28. Proteção ao meio ambiente.	3,58	3	1,16	<b>5,75</b>	6	0,50

O inventário dispõe de 10 itens para avaliar o fator Hierarquia. Ao analisar os valores reais, verifica-se que o item 20: “Respeito aos níveis de autoridade” apresenta maior média ( $\bar{x}=4,31$ ;  $dp.=1,21$ ).

Em relação aos valores desejáveis, o item 28: “Proteção ao meio ambiente” apresenta maior média e maior concordância entre as respostas ( $\bar{x}=5,75$ ;  $dp=0,50$ ).

Tabela 9 - Fator Igualitarismo.

Igualitarismo	Real			Desejável		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
Itens						
6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais.	3,10	2	1,37	<b>5,35</b>	6	0,73
12. Distribuição do poder pelos diversos níveis.	3,19	3	1,34	5,07	5	0,99
13. Tratamento proporcional ao mérito.	2,85	3	1,30	5,34	6	0,92
14. Oportunidades iguais para todos os empregados.	<b>2,66</b>	3	1,43	<b>5,44</b>	6	0,85
15. Imparcialidade nas decisões administrativas.	<b>2,69</b>	2	1,37	<b>5,47</b>	6	0,80
25. Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.	<b>3,62</b>	3	1,17	5,13	6	0,99
26. Complementariedade de papéis entre organizações.	3,46	3	1,11	4,79	5	1,17

Sete itens compõem o fator Igualitarismo. No que se refere aos valores reais, o item 25: “Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado” apresenta maior média ( $\bar{x}=3,62$ ; d.p.=1,17). O item 15: “Imparcialidade nas decisões administrativas” e o item 14: “Oportunidades iguais para todos os empregados” apresentam as menores médias ( $\bar{x}=2,69$ ; dp=1,37 e  $\bar{x}=2,66$ ; dp=1,43 respectivamente). Ao analisar os valores desejáveis, os itens 15 e 14 apresentam média maior ( $\bar{x}=5,47$ ; dp.=0,80 e  $\bar{x}=5,44$ ; dp=0,85, respectivamente).

Tabela 10 - Fator Domínio.

Domínio	Real			Desejável		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
Itens						
21. Capacidade de influenciar pessoas na organização.	3,59	4	1,12	4,49	5	1,24
23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	3,44	3	1,25	3,94	5	1,76
31. Procura manter práticas consagradas.	3,58	3	1,23	4,42	5	1,20
32. Existe preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores.	<b>3,10</b>	3	1,55	<b>5,59</b>	6	0,67
33. Esta organização tem prestígio.	<b>4,51</b>	5	1,26	<b>5,73</b>	6	0,64
34. Para a organização ser cortês é importante.	3,81	3	1,29	5,48	6	0,86
35. Esta organização influencia a sociedade.	<b>4,65</b>	6	1,23	5,54	6	0,80
36. Para a organização planejar metas é essencial.	3,91	3	1,54	5,56	6	0,72

O fator Domínio é composto por oito itens. Ao analisar os valores reais, o item 35 “Esta organização influencia a sociedade” ( $\bar{x}$  =4,65; dp=1,23) e o item 33: “Esta organização tem prestígio” ( $\bar{x}$  =4,51; dp=1,26) apresentam as maiores médias. O item 32: “Existe preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores” apresenta menor média ( $\bar{x}$  =3,10; dp=1,55).

Dentre os valores desejáveis, o item 33: “Esta organização tem prestígio” ( $\bar{x}$  =5,73; dp=0,64) e o item 32: “Existe preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores” ( $\bar{x}$  =5,59; dp=0,67) apresentam as maiores médias e a maior homogeneidade entre as respostas dos participantes.

Tabela 11 - Fator Harmonia.

Harmonia	Real			Desejável		
	Média	Moda	Desvio Padrão	Média	Moda	Desvio Padrão
Itens						
29. Intercâmbio com outras organizações.	<b>3,57</b>	3	1,45	<b>5,19</b>	6	0,92
30. Atuação conjunta com outras empresas.	3,16	4	1,34	4,97	6	1,07



O fator Harmonia é representado por dois itens. Dentre os valores reais, o item 29: “Intercâmbio com outras organizações” apresenta maior média ( $\bar{x}=3,57$ ;  $dp=1,45$ ). Ao analisar os valores desejáveis, o item 29: “Intercâmbio com outras organizações” apresenta maior média ( $\bar{x}=5,19$ ;  $dp=0,92$ ).

Para avaliar Satisfação no Trabalho, considerou-se a escala de respostas de 1 a 7, onde 1= totalmente insatisfeito

;, 2= muito insatisfeito, 3= insatisfeito; 4= indiferente; 5= satisfeito; 6= muito satisfeito e 7= totalmente satisfeito. A seguir, serão apresentadas Tabelas contendo média, moda e desvio padrão de cada uma das cinco dimensões de Satisfação no Trabalho:

Tabela 12 - Satisfação no Trabalho.

<b>Dimensões</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Satisfação com os colegas	5,11	5	0,92
Satisfação com o salário	<b>3,27</b>	3	1,17
Satisfação com a chefia	<b>5,37</b>	5	1,18
Satisfação com a natureza do trabalho	4,31	5	0,96
Satisfação com as promoções	3,51	3*	1,22

\*Várias modas existentes.

Ao analisar a Tabela 12, pode-se verificar que a dimensão Satisfação com a chefia apresenta maior média ( $\bar{x}=5,37$ ;  $dp=1,18$ ) e a dimensão Satisfação com o salário apresenta menor média ( $\bar{x}=3,27$ ;  $dp=1,17$ ). Com base nos valores de desvio padrão destes fatores, é possível observar que não houve concordância entre as respostas dos participantes.

A seguir, serão apresentadas as estatísticas de cada item, segundo a sua dimensão:

Tabela 13 - Dimensão Satisfação com os Colegas.

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	5,25	5	1,04
4. Com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.	5,22	5	1,06
14. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	4,87	5	1,08

A dimensão Satisfação com os colegas é representada por três itens. O item 1: “Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho” apresenta a maior média ( $\bar{x}=5,25$ , d.p.=1,04). A resposta que apareceu com mais frequência foi 5, o que na escala de respostas significa “satisfeito”. Os valores de desvio padrão demonstram que não houve homogeneidade entre as respostas.

Tabela 14 - Dimensão Satisfação com o Salário.

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
3. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	3,47	3	1,32
6. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	<b>3,01</b>	3	1,25
11. Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.	3,32	3	1,39

A dimensão Satisfação com o salário é composta por três itens. O item 3: “Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho” é o item que apresenta maior média ( $\bar{x}=3,47$ ; dp=1,32). O item 6: “Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional” apresenta menor média ( $\bar{x}=3,01$ ; dp=1,25). A resposta registrada com maior frequência foi 3, o que na escala de respostas significa “insatisfeito”.

Tabela 15 - Dimensão Satisfação com a Chefia.

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
10. Com o entendimento entre eu e meu chefe.	5,43	5	1,19
12. Com a maneira como o meu chefe me trata.	5,34	5	1,32
15. Com a capacidade profissional do meu chefe.	5,35	5	1,35

Nesta dimensão, o item que apresenta maior média é o 10: “Com o entendimento entre eu e meu chefe” ( $\bar{x}=5,43$ ; dp=1,19), sendo que a resposta registrada com mais frequência foi 5, que na escala de respostas equivale a “satisfeito”. Diante dos valores elevados de desvio padrão, verifica-se que os participantes divergem quanto à avaliação dos itens que se referem a esta dimensão.

Tabela 16 - Dimensão Satisfação com a Natureza do Trabalho.

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
5. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	4,44	5	1,18
8. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	4,12	5	1,19
13. Com a variedade de tarefas que realizo.	4,38	5	1,16

Na dimensão Satisfação com a natureza do trabalho, o item 5: “Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam” apresenta maior média ( $\bar{x}$  =4,44; dp=1,18). Os valores elevados de desvio padrão permitem afirmar que não houve concordância entre as respostas dos participantes para qualquer um dos três itens desta dimensão. Embora a média de todos os itens varie entre 4,44 a 4,12, o que na escala de respostas corresponde a “indiferente”, a resposta que apareceu com mais frequência foi 5, o que significa “satisfeito”.

Tabela 17 - Dimensão Satisfação com as Promoções.

<b>Itens</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio Padrão</b>
2. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	<b>4,13</b>	<b>5</b>	1,62
7. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	<b>3,09</b>	3	1,13
9. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	3,32	3	1,38

Na dimensão Satisfação com as promoções, o item 2: “Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa” apresenta maior média e maior desvio padrão ( $\bar{x}$  =4,13; dp=1,62). Embora o valor desta média corresponda a “indiferente” na escala de respostas, a resposta registrada com maior frequência foi 5, o que corresponde a “satisfeito” na escala de respostas.

O item 7: “Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal” apresenta menor média ( $\bar{x}$  =3,09; dp=1,13). Ao analisar a moda, verifica-se que a resposta registrada com mais frequência foi 3, o que na escala de resposta significa “insatisfeito”.

Além das análises acima, foi realizada comparação entre médias (Teste T) para todas as dimensões de Satisfação no Trabalho, em relação ao gênero e à ocupação ou não de função

de chefia. Os resultados não demonstraram diferenças significativas. Assim, neste estudo as variáveis gênero e ocupação ou não de função de chefia não exercem influência na avaliação de Satisfação no Trabalho.

Para verificar se houve diferença na variável satisfação no trabalho, em função das variáveis escolaridade, estado civil, cargo ou função atual e tempo de serviço, foi realizada análise de comparação entre médias ANOVA, para todas as dimensões do construto Satisfação. Os resultados não demonstraram diferenças significativas. Assim, estas variáveis não exercem influência na avaliação da Satisfação no Trabalho.

As Tabelas de 18 e 19 demonstram os resultados da correlação entre as dimensões de Satisfação no Trabalho e os fatores de Valores Organizacionais no nível real. Serão apresentadas as correlações superiores a 0,60:

Tabela 18 - Correlação de *Pearson* entre as dimensões de Satisfação no Trabalho e fatores de Valores Organizacionais no nível real (n= 68).

Fatores	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Satisfação com os colegas	,251(*)	,399(**)	,493(**)	,541(**)	,308(*)	,449(**)	,420(**)	,289(*)	,324(**)	0,177
2. Satisfação com o salário	1	0,216	0,141	,619(**)	0,161	0,214	0,195	,270(*)	0,214	0,117
3. Satisfação com a chefia		1	,299(*)	,268(*)	,533(**)	,584(**)	,292(*)	,527(**)	,370(**)	0,212
4. Satisfação com a natureza do trabalho			1	,463(**)	,364(**)	,293(*)	,280(*)	,343(**)	,248(*)	0,077
5. Satisfação com as promoções				1	0,217	,344(**)	0,226	,334(**)	0,212	-0,022
6. Autonomia					1	,549(**)	,508(**)	,775(**)	,583(**)	,514(**)
7. Conservadorismo						1	,635(**)	,642(**)	,650(**)	,427(**)
8. Hierarquia							1	,646(**)	,774(**)	,623(**)
9. Igualitarismo								1	,700(**)	,538(**)
10. Domínio									1	,681(**)
11. Harmonia										1

\*p< 0.05

\*\*p<0.01

Ao analisar a Tabela 18, pode-se verificar que a maior correlação é entre o fator Igualitarismo e o fator Autonomia ( $r=0,77$ ;  $p<0,01$ ). Além disso, o fator Igualitarismo apresenta correlação com os fatores Conservadorismo ( $r=0,64$ ;  $p<0,01$ ) e Hierarquia ( $r=0,64$ ;  $p<0,01$ ). O fator Domínio apresenta forte correlação com o fator Hierarquia ( $r=0,77$ ;  $p<0,01$ ) e com o fator Igualitarismo ( $r=0,70$ ;  $p<0,01$ ), além de apresentar correlação moderada com o

fator Conservadorismo ( $r=0,65$ ;  $p<0,01$ ). O fator Hierarquia apresenta correlação com o fator Conservadorismo ( $r=0,63$ ;  $p<0,01$ ).

Em relação à Satisfação no Trabalho, a dimensão Satisfação com as promoções apresenta correlação com a dimensão Satisfação com o salário. A maior correlação encontrada entre as dimensões de Satisfação no Trabalho e os fatores de Valores Organizacionais foi entre Satisfação com a chefia com o fator Conservadorismo ( $r=0,58$ ;  $p<0,01$ ) e com o fator Autonomia ( $r=0,53$ ;  $p<0,01$ ).

Tabela 19 - Correlação de *Pearson* entre dimensões de Satisfação no Trabalho e fatores de Valores Organizacionais no nível desejável ( $n=68$ ).

Fatores	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Satisfação com os colegas	,251(*)	,399(**)	,493(**)	,541(**)	0,199	0,219	0,15	0,071	0,15	0,199
2. Satisfação com o salário	1	0,216	0,141	,619(**)	0,088	0,206	0,157	0,076	0,116	0,085
3. Satisfação com a chefia		1	,299(*)	,268(*)	0,041	,314(**)	,326(**)	,268(*)	,283(*)	0,067
4. Satisfação com a natureza do trabalho			1	,463(**)	,307(*)	0,189	0,122	0,176	0,192	0,108
5. Satisfação com as promoções				1	0,194	,269(*)	0,078	-0,006	0,128	-0,047
6. Autonomia					1	,666(**)	,457(**)	,566(**)	,447(**)	,352(**)
7. Conservadorismo						1	,625(**)	,620(**)	,604(**)	,474(**)
8. Hierarquia							1	,741(**)	,755(**)	,478(**)
9. Igualitarismo								1	,694(**)	,546(**)
10. Domínio									1	,585(**)
11. Harmonia										1

\* $p<0,05$

\*\* $p<0,01$

Ao analisar a Tabela acima, verifica-se correlação entre o fator Domínio e o fator Hierarquia ( $r=0,75$ ;  $p<0,01$ ). Além disso, o fator Domínio apresenta correlação com os fatores Igualitarismo ( $r=0,69$ ;  $p<0,01$ ) e Conservadorismo ( $r=0,69$ ;  $p<0,01$ ). O fator Igualitarismo apresenta correlação com o fator Hierarquia ( $r=0,74$ ;  $p<0,01$ ) e com o fator Conservadorismo ( $r=0,62$ ;  $p<0,01$ ). O fator Conservadorismo apresenta correlação com o fator Autonomia ( $r=0,66$ ;  $p<0,01$ ). Em relação às dimensões de Satisfação no Trabalho, a única correlação encontrada foi entre Satisfação com o salário e Satisfação com as promoções.

Para verificar se Valores Organizacionais são preditores de Satisfação no Trabalho, foi feita análise de regressão múltipla para cada uma das cinco dimensões de Satisfação. Os resultados foram significativos apenas para a dimensão Satisfação com a chefia. Na Tabela

20, será apresentado o grau de predição dos Valores Organizacionais em relação à dimensão Satisfação com a chefia, dimensão esta que demonstrou correlação significativa com os fatores Autonomia e Conservadorismo e índice de predição significativo para os Valores Organizacionais:

Tabela 20 - Regressão linear múltipla padrão entre a dimensão Satisfação com a chefia com os Valores Organizacionais reais.

<b>Modelo</b>	<b>Coefficientes Padronizados</b>	<b>t</b>	<b>Significância</b>
	Beta	B	Std. Error
Autonomia	<b>0,28</b>	1,82	0,07
Conservadorismo	<b>0,49</b>	3,59	0,00
Hierarquia	-0,22	-1,33	0,19
Igualitarismo	0,20	1,12	0,27
Domínio	-0,02	-0,093	0,93
Harmonia	-0,11	-0,78	0,44

a Variável dependente: satisfação com a chefia.

Os Valores Organizacionais se mostraram como preditores apenas de Satisfação com a chefia, sendo que a variância explicada pelos seus fatores é de 40%. Conforme apresentado na Tabela 20, a maior contribuição é a do fator Conservadorismo ( $\beta=0,49$ ), seguido do fator Autonomia ( $\beta=0,28$ ).

#### 4. DISCUSSÃO

Os resultados desta pesquisa serão discutidos a partir das hipóteses propostas. Considerando a amostra geral, primeiramente, serão discutidos os resultados mais relevantes, obtidos em cada fator de Valores Organizacionais, em nível real e em nível desejável, bem como a discrepância entre esses dois níveis. Em seguida, serão discutidos os resultados dos itens correspondentes a cada um dos seis fatores. Posteriormente, serão discutidas as dimensões de Satisfação no Trabalho, em seguida, a influência das características pessoais e funcionais na avaliação de Satisfação no Trabalho. Por último, serão discutidos os resultados encontrados nas análises de correlação e regressão entre Satisfação no Trabalho e Valores Organizacionais.

A organização pesquisada se encontra entre aquelas que sofreram os impactos da Reestruturação Produtiva, iniciada na década de 70 e intensificada nos anos 90 com a implantação do Plano Real. Os principais impactos foram: automação/informatização de serviços, diminuição do quadro de pessoal, utilização de novas formas de gestão e uso da força de trabalho, aumento da exigência de trabalho (Merlo & Barbarini, 2002).

O instrumento de coleta de dados utilizado na organização pesquisada permite analisar a percepção de Valores Organizacionais no nível real e no nível desejável. Tamayo (1996), parte do pressuposto de que os empregados são capazes de identificar claramente os valores praticados no dia-a-dia da organização onde trabalham.

Ao longo da pesquisa, foi possível verificar que houve maior concordância entre as respostas dos participantes para o nível desejável. Isso significa que os participantes concordam em relação aos valores desejados e discordam em relação à percepção dos valores realmente praticados na organização. Segundo Tamayo (1996), existem variáveis (cargo, sexo, tempo de serviço) que podem afetar a percepção de Valores Organizacionais e

contribuir para a heterogeneidade entre as respostas de participantes em pesquisas desta natureza.

O valor mais presente na organização é Hierarquia. Para Tamayo (1996), este valor demonstra que a organização pesquisada preza pelo respeito aos níveis de autoridade, pela fiscalização e supervisão das tarefas, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade. Assim, as práticas mais valorizadas pela organização são respeito aos níveis de autoridade e às pessoas com função de chefia.

A crise ambiental tem exigido das organizações mudanças nos padrões de produção e consumo. Para sobreviver no atual cenário, as organizações pesquisadas vêm aplicando um novo modelo de gestão que foca o desenvolvimento econômico aliado ao desenvolvimento sustentável, por meio de práticas de coleta seletiva, alteração dos critérios para concessão de crédito, avaliando os impactos ambientais do projeto, programas de proteção ao meio ambiente, educação e conscientização de colaboradores, clientes e fornecedores. Apesar destas políticas, os empregados julgam que a organização deve dar mais importância à utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente e à proteção a esse (Caixa, 2009a).

O fator Igualitarismo apresentou maior descompensação axiológica. Isso demonstra que os valores praticados na organização, nesse sentido, estão discrepantes dos valores que os empregados anseiam. No dia-a-dia, as práticas menos valorizadas na organização são oferta de oportunidades iguais para todos e imparcialidade nas decisões administrativas, sendo que estas são as práticas que os empregados mais desejam. Segundo Borges, Argolo e Pereira (2002), pode-se afirmar que, em relação ao fator Igualitarismo, os participantes anseiam por democratização, descentralização das atividades, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, co-gestão, coleguismo, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade.



Além disso, verifica-se que a organização não vem praticando os valores disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo, seja em relação aos clientes, fornecedores ou em relação aos próprios empregados, fazendo com que os empregados desejem mais Conservadorismo, sendo que sentem necessidade de maiores investimentos na segurança de bens e pessoas. Por se tratar de um banco que executa políticas sociais do Governo Federal, detentor do monopólio da atividade de penhor e por estar presente em todo o território nacional, através dos correspondentes bancários e lotéricos, a organização pesquisada é um alvo para as ações criminosas. Há dez anos, foi criada uma gerência dedicada à proteção do patrimônio humano e físico da empresa. No entanto, pode-se afirmar que os empregados não estão percebendo ações efetivas neste sentido (Caixa, 2009b).

Observa-se que a organização demonstra pouca importância à capacidade de inovação e à introdução de novidades no trabalho, enquanto os empregados julgam estes dois quesitos muito importantes. Segundo Bedani (2008), criatividade no trabalho significa gerar novas idéias, de modo que estas venham a ter valor para a organização. No entanto, não basta ter apenas valor, as ideias também devem ser passíveis de aplicação e de implementação. Assim, o conceito de criatividade implica inovação, que é tornar concreta uma nova ideia. Segundo este autor, por meio da criatividade, a organização se torna capaz de sobreviver no mercado, aumenta as oportunidades de crescimento e ganha competitividade.

Verifica-se que ter Prestígio é importante para a organização. No entanto, os empregados julgam extremamente importante este quesito. Segundo Varella (2006), no passado as pessoas valorizavam e desejavam o trabalho bancário, pois era sinônimo de *status* e ascensão funcional. Com a reestruturação produtiva no setor bancário, foi-se perdendo o prestígio desta profissão. Isso poderia justificar os anseios dos empregados por mais conservadorismo.

Em análise documental, para investigar os valores prescritos pela organização, verificou-se que os valores da organização pesquisada são: Sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental; Valorização do ser humano; Respeito à diversidade; Transparência e ética com o cliente; Reconhecimento e valorização dos empregados e Eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

Entretanto, na percepção dos participantes da pesquisa, a organização não valoriza sustentabilidade socioambiental, não reconhece nem valoriza o empregado e resiste às inovações no trabalho, o que não vai de encontro com alguns dos valores prescritos.

No Plano Estratégico 2009-2010, uma das metas da organização é ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar. Para isso, a Satisfação no Trabalho é um dos índices avaliados. Esta pesquisa permitiu constatar que os participantes estão insatisfeitos com o salário e com as oportunidades de promoção oferecidas pela organização. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), as dimensões Satisfação com o salário e Satisfação com as oportunidades de promoção são aspectos ligados às políticas de gestão de pessoas, por meio das quais a organização retribui seus empregados.

A avaliação destas duas dimensões permite ao empregado refletir sobre as consequências de seu investimento na organização e avaliar a relação de troca estabelecida entre ele e a empresa. Estes resultados estão de acordo com o estudo realizado por Valle (2007) em outra organização financeira, em que os empregados demonstraram insatisfação em relação à remuneração e às oportunidades de crescimento.

Na organização pesquisada, os participantes avaliaram como satisfatório o relacionamento com os colegas, indicando que há colaboração, amizade e confiança entre os colegas de trabalho. Além disso, avaliaram também como satisfatória a relação que mantêm com a chefia. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), as dimensões Satisfação com os colegas

e com a chefia são dimensões que tratam do ambiente social. Assim, pode-se afirmar que o ambiente social da empresa é agradável.

Diferentemente do resultado encontrado na presente pesquisa, o estudo realizado por Valle (2007) constatou que os empregados de uma instituição financeira sentem-se insatisfeitos com os relacionamentos interpessoais no trabalho. Em complemento, o estudo de Paiva (2005) demonstra que o relacionamento interpessoal em bancos é avaliado negativamente, devido ao fato de haver bastante competitividade entre os funcionários. Assim, um aspecto positivo do setor pesquisado é que o relacionamento interpessoal é satisfatório.

A dimensão Satisfação com a natureza do trabalho não foi avaliada satisfatoriamente, o que demonstra que os participantes sentem-se indiferentes às atividades da função ocupada. Segundo Varella (2006), uma das críticas da sociedade do bem - estar é a pobreza de conteúdo das atividades executadas por bancários, que antes eram recompensados com benefícios de elevados salários. Com a queda do modelo de administração *taylorista-fordista*, não foi possível manter esta situação, surgindo a necessidade de modos de gestão para lidar com empregados insatisfeitos.

Os resultados desta pesquisa corroboram com Siqueira (2008), no que se refere aos antecedentes de Satisfação no Trabalho, em que foi possível verificar que esta variável não sofre alteração em função da idade, sexo, escolaridade, estado civil, tempo de serviço na instituição e outras características funcionais. Segundo esta autora, as variáveis citadas acima exercem pouca influência nos níveis de Satisfação no Trabalho. Possivelmente, para os participantes da pesquisa, o nível de Satisfação no Trabalho esteja relacionado às políticas de gestão de pessoas praticadas pela organização.

Em oposição aos resultados encontrados por Siqueira (2005), o estudo de Valle (2007) demonstra haver diferenças na avaliação de Satisfação no Trabalho em função do

sexo. Além disso, os estudos de Brief e Weiss (2002); Rousseau (1997); Schein (1992); Wilpert (1995), citados por Silva (2007), afirmam ser as variáveis idade, sexo, estado civil que podem exercer influência sobre as variáveis dependentes do Comportamento Organizacional Micro, como, por exemplo, Satisfação no Trabalho.

No estudo de Tamayo (1998), todos os fatores da Escala de Valores Organizacionais apresentaram correlação com as dimensões da Escala de Satisfação no Trabalho. Diferentemente dos resultados da presente pesquisa, as únicas correlações encontradas foram entre os fatores Conservadorismo e Autonomia com a dimensão Satisfação com a chefia. Assim, quanto mais os empregados percebem que a organização valoriza estes dois fatores, mais estarão satisfeitos com a chefia.

Além disso, foi possível verificar que o conjunto de Valores Organizacionais são preditores da dimensão Satisfação com a chefia. Este resultado corrobora com os estudos reunidos por Siqueira (2008), que afirma ser Satisfação no Trabalho uma variável sensível às influências do contexto sócio – organizacional, incluindo-se neste os Valores Organizacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo avaliar a percepção de Valores Organizacionais e sua influência na percepção de Satisfação no Trabalho junto a trabalhadores do setor bancário. A percepção de Valores Organizacionais foi avaliada tanto no nível real quanto no nível desejável e a Satisfação no Trabalho foi avaliada em sua visão multidimensional.

Com o alcance dos objetivos propostos, é possível afirmar que os Valores Organizacionais são preditores de satisfação com a chefia, que não há diferenças no grau de Satisfação no Trabalho, em função dos dados demográficos e em função das características funcionais e que os fatores Conservadorismo e Autonomia se correlacionam com Satisfação com a chefia. Além disso, é possível afirmar que as práticas da organização se caracterizam pela seguinte prioridade axiológica: Hierarquia, Conservadorismo, Domínio, Harmonia, Autonomia e Igualitarismo. Segundo Tamayo (1998), ao perceber a prioridade axiológica estabelecida na organização, os empregados desenvolvem uma configuração mental acerca do funcionamento da organização, dos comportamentos esperados e valorizados.

Verificou-se que a organização precisa voltar a atenção para a promoção de imparcialidade nas decisões e para a promoção de tratamento igualitário entre todos os funcionários.

A organização pesquisada deseja trabalhar com eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos. Para isso, é necessário que a organização incentive a autonomia dos empregados, diminua os níveis hierárquicos e que as pessoas sejam valorizadas, pois estes aspectos não estão sendo percebidos pelos empregados.

Em relação à Satisfação no Trabalho, é possível afirmar que trabalhadores do setor financeiro, de um modo geral, não são bem remunerados e possuem baixas oportunidades de crescimento dentro destas instituições. Além disso, a pobreza de conteúdo presente nas

atividades executadas pelos bancários causa insatisfação. Em contra partida, na organização pesquisada, o ambiente sócio organizacional é favorável ao bom relacionamento.

Foi verificado que a avaliação da dimensão Satisfação com o relacionamento com a chefia é sensível à percepção dos Valores Organizacionais. Além disso, os valores relativos aos fatores Conservadorismo e Autonomia se correlacionam com a dimensão Satisfação com o relacionamento com a chefia. Segundo Tamayo (1998), quanto mais positiva for a imagem mental que o empregado formular sobre a organização, maior será a satisfação com o trabalho. Assim, pode-se afirmar que, quando os empregados percebem que a organização valoriza os dois fatores citados acima, mais se sentem satisfeitos com a chefia.

Considerando as limitações metodológicas deste estudo, é importante salientar que por possuir caráter exploratório, os resultados obtidos são aplicáveis apenas à organização pesquisada. Além disso, devido aos elevados valores de desvio padrão, estes resultados não podem ser generalizados a todos os participantes.

Para os estudos futuros, a pesquisadora indica que seja investigada a diferença ou congruência entre os valores pessoais e organizacionais e os seus efeitos no comportamento dos empregados. Outra sugestão é o aumento da abrangência desta pesquisa com a participação de empregados lotados nas agências bancárias, onde eles lidam diretamente com o público e com exigência de venda de produtos, realidade não vivenciada nas unidades da Matriz.

Com a revisão bibliográfica e os resultados aqui apresentados, espera-se contribuir para a compreensão sobre as possíveis relações entre Valores Organizacionais e Satisfação no Trabalho, promover reflexão acerca dos valores praticados na organização e demonstrar seus impactos nas vivências das experiências de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- Bedani, M. (2008). *Valores, práticas e criatividade organizacional: estudo do perfil cultural de uma instituição bancário*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília.
- Borges, L. O., Argolo, J. C. T., Pereira, A. L. S., Machado, E. A. P. & Silva, W. S. (2002). A Síndrome de Burnout e os Valores Organizacionais: Um Estudo Comparativo em Hospitais Universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(1), 189-200.
- Borges, L. O. Lima, A. M. S., Vilela, E. C. & Moraes, S. S. G. (2004). Comprometimento no Trabalho e sua Sustentação na Cultura e no Contexto Organizacional. *RAE-eletrônica*, 3(1), 2-24.
- Caixa (2009a). Responsabilidade Socioambiental. Disponível em <http://www.caixa.gov.br/acaixa/index.asp>. Acesso em 27/10/2009.
- Caixa (2009b). Curso de segurança Caixa. Disponível em <http://universidade.caixa.gov.br/>. Acesso em 28/10/2009.
- Gondim, S. M. G., & Siqueira, M. M. M. (2004). Emoções e Afetos no Trabalho. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Marques, J. C., (2004). O mundo do trabalho e suas complexidades. In: Sarriera, J. C., Rocha, K. B. & Pizzinato, A. (2004). *Desafios do mundo do trabalho: orientação, inserção e mudanças*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11(2), 195-205.
- Meleiro, A. R. (2005). *Bem-estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde. Universidade Metodista de São Paulo, SP.
- Mendes, A. M, & Tamayo, A. (2001). Valores Organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, 6(1), 39-46.
- Merlo, A. R. C & Barbarini, N. (2002). Reestruturação Produtiva no Setor Bancário Brasileiro e Sofrimento dos Caixas Executivos: um Estudo de Caso. *Psicologia & Sociedade*, 14(1), 103-122.
- Oliveira, A. F. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 132-135.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: *EVT. Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, 19, (2), 145-152.
- Porto, J. B. & Tamayo, A. (2005). Valores Organizacionais e Civismo nas Organizações. *RAC*. 9(1), 35-52.
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Silva, K. L. (2007). *Impactos dos Valores Organizacionais e da Satisfação no Trabalho na Intenção de Rotatividade*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia. Minas Gerais.



Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do Comportamento Organizacional. *Estudos de Psicologia*, (Número Especial), 7-18.

Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr. S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed, 2004.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho In: Siqueira, M. M. M. (Orgs.) (2008) *Medidas de Comportamento Organizacional*. (pp. 265-273). Porto Alegre: Artmed.

Schwartz, S.H. (2005a). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In Tamayo, A. & Porto, J. B. (Orgs) (2005). *Valores e Comportamentos nas Organizações*. (pp. 21-52). Rio de Janeiro: Vozes.

Schwartz, S.H. (2005b). Validade de aplicabilidade da Teoria de Valores. In: Tamayo, A. & Porto, J. B. (Orgs) (2005). *Valores e Comportamentos nas Organizações*. (pp. 56-92). Rio de Janeiro: Vozes.

Tamayo, A., & Gondim, M. G. C. (1996). Escala de Valores Organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72.

Tamayo, A. (1996). Valores Organizacionais. In Tamayo, A., Borges-Andrade, J. e Codo, W. (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura*. (pp. 175-189). São Paulo: Cooperativa de autores associados.

Tamayo, A. (1998). Valores Organizacionais: sua relação com Satisfação no Trabalho, cidadania organizacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 33(3), 53-63.

Tamayo, A., Mendes, A. M. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de Valores Organizacionais. *Estudos de Psicologia, Natal*, 5 (2), 289-315.

Tamayo, A. (2005). Impactos dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In Tamayo, A. & Porto, J. B. (Orgs). *Valores e Comportamentos nas Organizações*. (pp. 160-186). Rio de Janeiro: Vozes.

Valle, A. R. (2007). *Monitoramento da Satisfação no Trabalho em uma Empresa Financeira*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade de Brasília.

Varella, J. M. C. (2006). *A Motivação e o Significado do Trabalho de Bancários: Estudo Comparativo entre dois Momentos do Processo de Reestruturação Produtiva*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Wagner III, J. A. & Hollenbeck, J. R. (1999). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva.

**Anexo**

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Título do Projeto: Um estudo sobre Valores Organizacionais e Satisfação no trabalho bancário.

Pesquisadora responsável: Ana Paula Carneiro de Aguiar. (GEFUS – RAMAL 6883)

Orientadora: Prof. Heila Veiga.

Caro (a) colega,

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa sobre valores organizacionais e satisfação no trabalho. Este estudo faz parte do trabalho monográfico para conclusão do curso de psicologia.

Para a realização da pesquisa, preciso de sua ajuda para responder individualmente e com sinceridade aos questionários em anexo. Neste sentido, solicito, pois, a sua colaboração para responder a todas as questões, indicando sua opinião com relação a vários aspectos de seu ambiente de trabalho. É importante destacar que não há resposta certa ou errada, pois a resposta para cada questão deve ser baseada em suas opiniões pessoais.

Asseguro que as informações prestadas por você serão mantidas em sigilo e os dados serão analisados de maneira agrupada para preservar sua identidade, assim você não precisa se identificar. Informo que a participação nesta pesquisa não resultará em nenhum tipo de dano ou desconforto aos seus participantes. **Saliento que recolherei os questionários até o dia 31/08/2009.**

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa e ter meus direitos de:

- receber resposta a qualquer pergunta sobre procedimentos, riscos, benefícios e outros relacionados à pesquisa;
- retirar o consentimento a qualquer momento e deixar de participar da pesquisa;

c) não ser identificado e ser mantido o caráter confidencial das informações;

d) procurar a pesquisadora para esclarecer dúvidas sobre a pesquisa no e-mail [anapaula0501@gmail.com](mailto:anapaula0501@gmail.com)

Declaro estar ciente do exposto e desejar participar da pesquisa.

( ) **Concordo**

( ) **Discordo**

Brasília, agosto de 2009.

### Parte 1

Este questionário traz uma lista de itens que expressam valores da organização. Sua tarefa é avaliar quão importantes são esses valores como princípios orientadores da vida da sua organização. Esta avaliação deve ser feita a dois níveis:

**Real:** quanto cada valor é praticado na realidade atual da sua organização.

**Desejável:** quanto cada valor deveria ser importante para sua organização.

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo:

0	1	2	3	4	5	6
Nada importante			Importante			Extremamente importante

Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor.

Marque com um "X" o número escolhido para cada um dos aspectos - Real e Desejável - na coluna correspondente.

Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Agradeço a sua colaboração. Não é necessário se identificar.

Item	Real	Desejável
1	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
2	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
3	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
4	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
5	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
6	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
7	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
8	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
9	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
10	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
11	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
12	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
13	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
14	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
15	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
16	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
17	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
18	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
19	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
20	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6

21	Capacidade de influenciar pessoas na organização.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
24	Acompanhamentos e avaliação contínuos das tarefas.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
26	Complementariedade de papéis entre organizações.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
28	Proteção ao meio ambiente.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
29	Intercâmbio com outras organizações.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
30	Atuação conjunta com outras empresas.	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
31	Procura manter praticar consagradas	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
32	Existe preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
33	Esta organização tem prestígio	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
34	Para a organização ser Cortês é importante	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
35	Esta organização influencia a sociedade	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6
36	Para a organização planejar metas é essencial	0 1 2 3 4 5 6	0 1 2 3 4 5 6

## Parte 2

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Dê suas respostas anotando, nos espaços livres que antecedem as frases, aquele número (de 1 a 7) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
	Com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim.
	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.
	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.
	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.
	Com o entendimento entre eu e meu chefe.
	Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
	Com a maneira como o meu chefe me trata.
	Com a variedade de tarefas que realizo.
	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
	Com a capacidade profissional do meu chefe.

## Parte 3

Para finalizar, preencha os seguintes dados complementares:

Idade:      anos                      Gênero: 1. ( ) Masculino    2. ( ) Feminino

Escolaridade:

1. ( ) Ensino médio            2. ( ) Superior incompleto            3. ( ) Superior  
4. ( ) Pós-graduação incompleta            5. ( ) Pós-graduação completa.

Estado civil:

1. ( ) Casado (a)            2. ( ) Solteiro (a)            3. ( ) União estável  
4. ( ) Divorciado (a)            5. ( ) Viúvo (a)

Cargo atual:

1. ( ) Técnico bancário            2. ( ) Agente de Conformidade  
3. ( ) Analista Júnior            4. ( ) Analista Pleno  
5. ( ) Analista Sênior            6. ( ) Assessor  
7. ( ) Consulto Interno            8. ( ) Especialista  
9. ( ) Gerente Nacional            10. ( ) Gerente Operacional  
11. ( ) Gerente P.e Planejamento            12. ( ) Gerente de Rel. Institucional  
13. ( ) Secretária Executiva            14. ( ) Superintendente

Tempo de serviço na instituição:

1) Entre 1 – 5 anos ( )            4) Entre 16 – 20 anos ( )  
2) Entre 6 – 10 anos ( )            5) Entre 21 – 25 anos ( )  
3) Entre 11 – 15 anos ( )            6) Entre 25 anos ou mais ( )

Ocupa cargo de chefia:

1. ( ) Sim                                      2. ( ) Não