



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
Faculdade de Ciências da Educação e da Saúde - FACES
Curso de Psicologia

Valores Pessoais e Valores Organizacionais: Um Estudo na Comissaria Aérea Brasília

MARIA NISE DUARTE LLEDÓ

Brasília - DF
Dezembro de 2009

MARIA NISE DUARTE LLEDÓ

**Valores Pessoais e Valores Organizacionais:
Um Estudo na Comissaria Aérea Brasília**

Monografia apresentada como pré-requisito para conclusão do curso de graduação em Psicologia, no Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, sob orientação da Professora Msc. Heila Magali da Silva Veiga.

Brasília - DF
Dezembro de 2009



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
Faculdade de Ciências da Educação e da Saúde - FACES
Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela banca examinadora composta por:

Profª Msc. Heila Magali da Silva Veiga

Profª Msc. Leida Maria de Oliveira Mota

Profº Msc. Kleuton Izídio Brandão e Silva

A Menção Final obtida foi:

Brasília - DF
Dezembro de 2009

AGRADECIMENTOS

Agradeço a *Deus*, por me guiar e acompanhar em cada etapa da minha vida.

Aos meus pais, *Carminha e Victor*, e irmãos, *Vitinho, Dani e Juju*, pela presença, suporte e carinho, fundamentais em minha vida, acompanhando meu progresso ao longo desses anos.

À *Vera*, por “segurar” minha mão muitas vezes, e “soltá-la” quando viu que eu dava conta. Você teve, com certeza, um papel importante na minha formação como indivíduo e profissional.

Aos meus amigos, especialmente *Liliam*, por terem me dado grande força e apoio, quando eu mais precisava.

A todas as minhas amigas de faculdade, por me presentear com muitos momentos maravilhosos e pelo crescimento que compartilhamos ao longo de nossa formação como psicólogas.

À minha professora e orientadora *Heila*, por ter me acompanhado durante essa etapa tão importante para a minha formação acadêmica.

À minha professora e supervisora de estágio *Leida*, por transmitir sua paixão e dedicação profissional, o que contribuiu para o meu direcionamento à área organizacional de Psicologia.

A todos do Setor de Gestão de Pessoas da *CAB*, por permitirem a realização da minha pesquisa. Ao *Tiago*, por ter me ajudado durante o processo de pesquisa na empresa, principalmente na aplicação dos questionários. Agradeço, também, a todos os colaboradores da empresa, por terem participado da pesquisa.

À minha banca examinadora, pelo tempo e atenção que dispuseram para ler esta monografia e avaliar minha apresentação.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas	vi
Lista de Figuras	viii
Lista de Quadros	ix
Resumo	x
Introdução	1
Capítulo 1: Referencial Teórico	4
1.1 Teoria dos Valores Pessoais	4
1.2 Escala de Valores Pessoais Validadas no Brasil	9
1.3 Teoria dos Valores Organizacionais	12
1.4 Escala de Valores Organizacionais Validadas no Brasil	17
1.5 Estudos sobre a relação entre Valores Pessoais e Organizacionais no Brasil	20
Capítulo 2: Metodologia	24
2.1 A Organização	24
2.2 Amostra	25
2.3 Instrumento	26
2.4 Procedimento	28
2.5 Análise de Dados	30
Capítulo 3: Resultados	31
Capítulo 4: Discussão	48
Capítulo 5: Conclusão	54
Referências	58
Anexos	61
Anexo A – Organograma da Comissaria Aérea Brasília	62

Anexo B - Itens originais e modificados do PVQ após a validação semântica	63
Anexo C - Itens originais e modificados do IPVO após a validação semântica	64
Anexo D – Instrumento de Pesquisa	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores do IPVO, tipos motivacionais, metas organizacionais e coeficientes <i>alpha</i>	19
Tabela 2: Valores das médias e interpretação	32
Tabela 3: Fator Universalismo/Benevolência de Valores Pessoais	33
Tabela 4: Fator Hedonismo/Autodeterminação de Valores Pessoais	34
Tabela 5: Fator Segurança de Valores Pessoais	35
Tabela 6: Fator Estimulação de Valores Pessoais	35
Tabela 7: Fator Conformidade (PQ) de Valores Pessoais	36
Tabela 8: Fator Tradição (PQ) de Valores Pessoais	36
Tabela 9: Fator Poder/Realização de Valores Pessoais	37
Tabela 10: Fator Realização de Valores Organizacionais	38
Tabela 11: Fator Conformidade (IPVO) de Valores Organizacionais	38
Tabela 12: Fator Domínio de Valores Organizacionais	39
Tabela 13: Fator Bem-estar do Empregado de Valores Organizacionais	40
Tabela 14: Fator Tradição (IPVO) de Valores Organizacionais	40
Tabela 15: Fator Prestígio de Valores Organizacionais	41
Tabela 16: Fator Autonomia de Valores Organizacionais	42
Tabela 17: Fator Preocupação com a Coletividade de Valores Organizacionais	43
Tabela 18: Correlação entre Valores Pessoais e Valores Organizacionais	44
Tabela 19: Médias e Desvios Padrão do Fator Pessoal Segurança, em função da Escolaridade	45
Tabela 20: Médias e Desvios Padrão do Fator Pessoal Conformidade, em função da Escolaridade	46
Tabela 21: Médias e Desvios Padrão do Fator Tradição, em função da Escolaridade	46

Tabela 22: Médias e Desvios Padrão Totais dos Fatores de Valores Pessoais e

Organizacionais 47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura circular dos valores ilustrando conflito e congruência entre os tipos motivacionais	8
Figura 2: Estrutura Teórica dos Valores Organizacionais, ilustrando as três dimensões bipolares	14
Figura 3: Modelo de preenchimento de resposta do PVQ	26
Figura 4: Modelo de preenchimento de resposta do IPVO	27
Figura 5: Itens originais e modificados do PVQ, após a confirmação da validação semântica	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos motivacionais de valores de Schwartz	6
Quadro 2: Correspondência dos valores das médias para as respostas do PVQ e IPVO	28

RESUMO

Os valores orientam as atitudes e o comportamento das pessoas e relacionam-se a diversos aspectos da vida do indivíduo, como a organização em que trabalha, uma vez que as motivações oriundas dos valores do indivíduo e dos valores da empresa são semelhantes entre si. Os estudos dos valores mostram que tais construtos estão relacionados a diversos comportamentos dentro da empresa, como satisfação no trabalho e absenteísmo. São apontadas pesquisas sobre a relação entre os valores pessoais e os valores organizacionais, as quais revelam áreas de conflito e convergência entre as duas variáveis. Baseando-se nas teorias de valores pessoais de Schwartz e de valores organizacionais de Tamayo, este estudo visa avaliar as relações entre os valores pessoais dos empregados e a percepção destes sobre os valores praticados por uma organização privada do ramo alimentício. Para a realização do estudo, foi feita uma amostragem probabilística estratificada, formada por 80 colaboradores, o que corresponde a 23% da população total de trabalhadores da matriz da empresa em questão. A escala adotada para medir valores pessoais foi *Portrait Value Questionnaire*. Para medir valores organizacionais, foi eleito o instrumento Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. Após as análises estatísticas dos dados, verificou-se que as prioridades axiológicas dos trabalhadores situam-se nas dimensões autotranscendência e conservação, enquanto os mesmos percebem que as prioridades axiológicas de sua organização estão inseridas nas dimensões conservação e autopromoção. Não houve conflitos axiológicos nas correlações entre valores pessoais e valores organizacionais, sendo sugerida a realização de novas pesquisas para avaliar a existência de conflitos nas correlações entre os mesmos.

Palavras-Chave: Valores pessoais, valores organizacionais, tipos motivacionais, prioridades axiológicas.

O cenário econômico atual, ante as constantes oscilações no mercado financeiro, aponta uma competitividade exacerbada entre as organizações no mundo. Aquelas que apresentam trabalhadores atuando em prol de seus objetivos recebem destaque na sociedade como um todo e especificamente pelos seus clientes externos. Diante disso, é necessário que os valores pessoais do empregado estejam de acordo com os valores da empresa em que trabalham, pois quando há compatibilidade entre eles, o empregado tende a apresentar motivação para realizar seu trabalho, acarretando no aumento da produtividade.

Schwartz & Bilsky (1987, citados por Porto & Tamayo, 2007, p.63) afirmam que os valores consistem em princípios ou crenças sobre comportamentos que não estão limitados às situações particulares, e orientam a escolha ou avaliação destes comportamentos, ordenando-os por sua importância. A Teoria de Valores de Schwartz é aplicada tanto aos indivíduos, quanto às organizações. No que tange às pessoas, a teoria refere-se às necessidades básicas da existência humana, diferenciando os valores conforme suas motivações (Schwartz, 1992, citado por Porto & Tamayo, 2007, p. 64). Já no nível organizacional, os valores orientam o comportamento dos gestores e empregados, motivando-os para o alcance de metas e objetivos da empresa (Tamayo, 1999, citado por Tamayo, 2005, p.168).

Pesquisas sobre a relação entre os valores pessoais e os valores organizacionais permitem compreender as áreas de conflito e convergência entre as prioridades axiológicas da organização e do empregado. Em decorrência, avaliam-se as implicações dos conflitos e convergências para a empresa, em relação aos comportamentos de absenteísmo, rotatividade, desempenho, satisfação no trabalho e comprometimento dos trabalhadores com a organização (Tamayo, 1996).

Segundo Tamayo (2005), as organizações sabem que, para alcançar suas metas de produtividade e eficiência, dependem da realização das metas fundamentais de seus

funcionários. Dessa forma, destaca-se a importância de alinhar os valores dos empregados aos valores organizacionais.

Conforme Macêdo, Pereira, Rossi & Vieira (2005), o estudo dos valores pessoais e organizacionais é favorável às empresas, orientando a seleção, contratação e promoção dos seus empregados, a partir dos valores priorizados pela organização.

Para os estudos na área organizacional da Psicologia, Porto (2005) discorre que a principal forma de mensurar os valores são os questionários. Estes instrumentos, segundo a autora, realizam o diagnóstico e acompanhamento dos valores organizacionais e individuais, de forma rápida e econômica. De acordo com Tamayo (1996), uma das principais abordagens de estudo dos valores organizacionais são análises diretas e indiretas no discurso cotidiano dos colaboradores, ou seja, a percepção dos empregados em relação aos valores existentes e praticados na empresa em que trabalham.

A partir de tais questionamentos, o objetivo geral do presente estudo é analisar as relações entre os valores pessoais e os valores organizacionais de uma empresa do ramo alimentício. Os objetivos específicos consistem em:

- Avaliar as prioridades axiológicas dos trabalhadores;
- Identificar os valores organizacionais presentes na organização, segundo a percepção dos trabalhadores;
- Verificar as correspondências entre os valores pessoais e os valores organizacionais;
- Investigar as congruências entre os valores pessoais e os valores organizacionais;
- Verificar se há diferença nos valores pessoais e nos valores organizacionais em função dos dados demográficos (gênero e escolaridade) e funcionais (cargo de chefia).

Baseando-se nos objetivos propostos, este estudo é composto por seis capítulos, incluindo esta introdução. O primeiro capítulo explica o referencial teórico do estudo, abordando os

temas de valores pessoais e suas escalas, valores organizacionais e suas escalas, e estudos sobre a relação entre valores pessoais e organizacionais no país. O segundo capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, contendo explicações sobre: a organização, a amostra, os instrumentos e procedimentos utilizados, bem como as análises de dados. O terceiro capítulo refere-se aos resultados obtidos, enquanto o quarto capítulo propõe uma discussão acerca dos resultados à luz da teoria. O último capítulo aponta conclusões para esta pesquisa. Referências e anexos são considerados à parte dos seis capítulos.

Capítulo 1: Referencial Teórico

1.1 Teoria dos Valores Pessoais

Os valores orientam as atitudes e o comportamento das pessoas e podem relacionar-se a aspectos específicos da vida do indivíduo. Em razão disto, o estudo dos valores interessa a diferentes áreas do conhecimento. O psicólogo Rokeach (1968, 1969, citado por Tamayo, 2007, p.7) define um sistema de valores como uma classificação de valores por uma ordem, dispondo-os hierarquicamente, ao longo de um contínuo de importância. O pesquisador ainda classifica os valores em terminais e instrumentais. A primeira categoria representa as grandes metas do indivíduo e suas necessidades imediatas, enquanto a segunda categoria refere-se aos modos de conduta, de moral ou de competência para atingir tais metas (1973, citado por Resende & Fernandes & Cruz, 2005).

Para os psicólogos Schwartz & Bilsky (1987, citados por Porto & Tamayo, 2007, p.63) os valores constituem em: *(a) princípios ou crenças, (b) sobre comportamentos ou estados de existência, (c) que transcendem situações específicas, (d) que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e (e) que são ordenados por sua importância.* Ainda segundo esses autores, os valores podem ser caracterizados como representações cognitivas das seguintes necessidades: biologia do organismo, interação social, a fim de regular as relações interpessoais e socioinstitucionais, visando o bem-estar e a sobrevivência do grupo. Tais necessidades abrangem requisitos básicos à existência humana, sendo reconhecidas entre as diferentes culturas.

Uma das teorias de valores humanos mais utilizada, por englobar a relação entre valores e comportamentos, é a teoria de Schwartz (1992). Ela caracteriza os valores, de acordo com os seguintes preceitos: a) valores são crenças, ou seja, são ligados às emoções e podem provocar sentimentos positivos ou negativos no indivíduo; b) valores são um construto

motivacional, representando objetivos desejáveis que as pessoas buscam obter; c) valores ultrapassam situações e ações específicas, o que os difere das normas e atitudes; d) valores norteiam a seleção e avaliação de ações, políticas, pessoas e eventos, funcionando como padrão e critério; e) os valores são organizados pelo grau de importância perante os demais, constituindo um sistema organizado pela prioridade axiológica particular de cada indivíduo, ou seja, a importância relativa dada a cada tipo motivacional. Esta teoria é de grande relevância teórica e prática, o que justifica a escolha da mesma para este trabalho.

Após revisar a estrutura elaborada em parceria com Bilsky (1987, 1990, citado por Porto & Tamayo, 2007, p.64), Schwartz (1992, citado por Porto & Tamayo, 2007, p. 64) apresentou uma tipologia universal de valores, a partir da literatura sobre as necessidades básicas à existência humana citadas previamente, em que os valores diferem-se entre si por expressarem tipos de motivação variados. Estes valores são agrupados em 10 tipos motivacionais (ver Quadro 1): autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência, universalismo. Tais tipos motivacionais foram confirmados em mais de 60 países (Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, Harris & Owens, 2001), por meio da aplicação do SVS (*Schwartz Value Survey*), instrumento este desenvolvido por Schwartz, para verificar a validade de sua teoria.

Para o pesquisador, a autodeterminação define-se pelo objetivo de pensamento e ação independente. A estimulação caracteriza-se pela excitação, novidade, desafio na vida. O hedonismo baseia-se no prazer ou gratificação sensual. A realização envolve sucesso pessoal, por meio de demonstração de competência, segundo padrões sociais. O poder compreende em *status* social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e bens materiais (Schwartz, 2005a).

Quadro 1: Tipos motivacionais de valores de Schwartz (1992)

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

Os tipos motivacionais realização e poder possuem um enfoque na estima social. Sobre eles, Schwartz (2005a) discorre que:

(...) valores de realização (por exemplo, bem-sucedido, ambicioso) enfatizam a demonstração ativa de performance bem-sucedida em interações concretas, enquanto os valores de poder (por exemplo, autoridade e saúde) enfatizam a consecução ou manutenção de uma posição dominante dentro do sistema social mais geral (p. 25).

O tipo motivacional segurança abrange a segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do próprio indivíduo. A conformidade revela a limitação de ações, inclinações e impulsos que tendem a incomodar ou prejudicar outros, além de desrespeitar as expectativas ou normas sociais. A tradição está relacionada ao respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias culturais e/ou religiosas, particulares a cada indivíduo. Tanto os valores de segurança quanto os valores de tradição preconizam a

subordinação do indivíduo às custas das expectativas impostas pela sociedade. Em contrapartida, para conformidade, o objeto de subordinação são as pessoas com as quais o indivíduo relaciona-se com certa frequência. Enquanto para a tradição, o objeto de subordinação pertence a um campo mais abstrato, como no caso das idéias e costumes religiosos e culturais (Schwartz, 2005a).

Ainda segundo o autor, a benevolência refere-se à preservação e ao fortalecimento do bem-estar das pessoas com quem o indivíduo estabelece contato frequentemente. Este tipo motivacional, aliado ao de conformidade, visa relações sociais de cooperação e suporte. Na benevolência, o comportamento é motivado internamente e na conformidade, como forma de evitar resultados negativos. Por último, o universalismo aborda a compreensão, o agradecimento, a tolerância e a proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza (Schwartz, 2005a).

A partir da Teoria de Valores de Schwartz, forma-se uma estrutura dinâmica relacionando os 10 tipos motivacionais (ver Figura 1). Pode-se observar que alguns pares de tipos motivacionais estão em lados opostos (exemplo: estimulação e tradição), ao mesmo tempo em que outros pares são complementares (exemplo: tradição e conformidade). Notam-se, também, duas dimensões bipolares, agrupando os tipos motivacionais incongruentes. Estas são: abertura à mudança *versus* conservação, e autopromoção *versus* autotranscendência.

Schwartz (2005b) considera as circunstâncias da vida como mediadores para o reconhecimento de tipos motivacionais ou valores como mais ou menos importantes para a pessoa. Desta forma, o autor & Bardi (1997, citados por Schwartz, 2005b, p.69) afirmam que as pessoas adaptam seus valores, dependendo das circunstâncias, atribuindo importância a um valor, mediante a facilidade de obtenção ou bloqueio à expressão do mesmo.



Figura 1: Estrutura circular dos valores ilustrando conflito e congruência entre os tipos motivacionais (Schwartz, 1992)

Segundo Schwartz (2005b), características do indivíduo, tais como idade, educação e gênero muitas vezes direcionam as circunstâncias de vida a serem experimentadas por ele. Desse modo, variações nas características do indivíduo indicam diferenças nas circunstâncias de vida, as quais interferem nas prioridades axiológicas.

As variáveis educação e gênero são analisadas pelo autor como antecedentes das prioridades axiológicas dos indivíduos. A variável educação relaciona-se mais positivamente com o tipo motivacional autodeterminação e mais negativamente com conformidade, tradição e segurança, ou seja, quanto maior for o grau de escolaridade da pessoa, maior será a probabilidade de vivenciar liberdade de ação, solução de problemas complexos e encorajamento de flexibilidade intelectual. Estas situações são vistas por Kohn & Schooler (1987, citados por Schwartz, 2005b, p.70) como incitadores dos valores de autodeterminação e inibidores de conformidade e tradição.

A correlação negativa entre educação e segurança é explicada por Schwartz (2005b), uma vez que a educação disponibiliza conhecimentos e habilidades que proporcionam ao

indivíduo confiança e eficiência para enfrentar incertezas, ajudando-o a encontrar empregos mais seguros em termos financeiros.

Em relação ao gênero, mulheres e homens tendem a priorizar diferentes valores pessoais. As mulheres privilegiam mais que os homens a benevolência e os homens, por sua vez, buscam mais o poder, realização e estimulação do que as mulheres (Schwartz, 2005b).

Neste tópico, foi apresentada a definição de valores, além de apontar os principais pressupostos da Teoria de Valores de Schwartz. Tal teoria será utilizada no estudo, delimitando a primeira variável da pesquisa: valores pessoais. Na seção seguinte, são apresentadas as escalas de valores pessoais existentes no país.

1.2 Escala de Valores Pessoais Validadas no Brasil

De acordo com Porto (2005), os valores são mensurados, usualmente, através de deduções a respeito do comportamento das pessoas, sendo a elas questionado quais valores permeiam a sua conduta. Outro meio de medir os valores compreende aplicar questionários, contendo listas de valores, para serem avaliados por um determinado número de pessoas. Os questionários representam a principal forma de mensuração dos valores nos estudos realizados no campo da Psicologia. Na área organizacional da Psicologia, os questionários tornam-se instrumentos de extrema importância, para realizar, de forma rápida e econômica, o diagnóstico e acompanhamento dos valores organizacionais e dos individuais. Dessa forma, os resultados apresentados nesses questionários repercutem na gestão da cultura organizacional, nas políticas e ações organizacionais e na elaboração de ações ligadas à motivação dos funcionários. A partir de tais constatações, optou-se pelo uso do questionário, para medir os valores no presente estudo.

Após fazer revisão de literatura, destacaram-se duas escalas, validadas no país, para avaliar as prioridades axiológicas em geral, a saber: Inventário de Valores de Schwartz (SVS) e *Portrait Value Questionnaire* (PVQ).

O Inventário de Valores de Schwartz (Schwartz Value Survey - SVS), também denominado de Inventário de Valores Individuais (IVI), validado no Brasil por Tamayo & Schwartz (1993), é um instrumento comumente utilizado para medir os valores pessoais, avaliando os 10 tipos motivacionais e a espiritualidade. Este instrumento é composto, originalmente, por 56 itens, os quais expressam objetivos motivacionais específicos ou múltiplos objetivos. Os valores dividem-se em terminais e instrumentais, conforme a teoria de Rokeach (1973, citado por Resende, Fernandes & Cruz, 2005). Para cada item, há uma frase explanatória, a fim de delimitar seu significado. O respondente deve avaliar cada item por sua importância, como um “princípio orientador em *minha* vida”, obedecendo a uma escala de 7 a -1, em que 7 equivale à “suprema importância”; 6 representa “muito importante”; 5 e 4 não são denominados; 3 significa “importante”; 2 e 1 não são denominados; 0 equivale a “ não importante” e -1 representa “oposto aos meus valores”.

O SVS foi aplicado em 210 amostras de 67 países, obtendo um total de 64.271 participantes. A composição dos grupos foi de diferentes regiões geográficas, língua, religião, idade, gênero e ocupação.

Sendo uma medida com alto grau de abstração, foi necessária a elaboração de outro questionário, *Portrait Value Questionnaire* (PVQ), para avaliar os valores pessoais em grupos de pessoas de baixa instrumentalização intelectual ou de culturas que não estimulam o pensamento abstrato. Schwartz & colaboradores (2001) desenvolveram este questionário, com intuito de tornarem-no mais concreto, menos complexo cognitivamente e de validar a Teoria dos Valores Pessoais por meio de outra medida.

Os 10 tipos motivacionais de Schwartz foram incorporados aos sete fatores do PVQ. São eles: universalismo/benevolência, hedonismo/autodeterminação, segurança, estimulação, conformidade, tradição e poder/realização. Para o presente estudo, a composição de fatores para os itens deste instrumento baseou-se na pesquisa dos autores Rangel & colaboradores (2007). A composição dos fatores validada por Porto (2007) apenas sofreu duas alterações por Rangel & colaboradores (2007), sendo os itens 1 e 5 enquadrados respectivamente nos fatores: estimulação e segurança, os quais, anteriormente, não eram classificados em qualquer tipo motivacional.

A versão em português do PVQ contém retratos verbais de 40 pessoas que descrevem as metas e desejos de cada uma, referentes à importância de um valor. O respondente deve avaliar nas descrições a semelhança de cada pessoa consigo (“quanto essa pessoa se parece comigo”), de acordo com a escala a seguir: não se parece nada comigo, não se parece comigo, se parece mais ou menos comigo, se parece comigo ou se parece muito comigo. Dessa forma, os valores dos respondentes são obtidos pela comparação com as descrições do questionário.

As descrições foram construídas a partir de: definições do SVS com modificações dos termos; paráfrases dos itens do SVS; reedição de uma forma concreta de termos ou frases do SVS. O PVQ foi aplicado em 5.870 italianos, por telefone, 3.493 sul-africanos, presencialmente e 840 crianças de Uganda, por meio de questionários. No Brasil, sua versão traduzida foi aplicada em 614 brasileiros com grau de escolaridade inferior ao ensino médio.

O instrumento de valores pessoais eleito para aplicação na empresa Comissaria Área Brasília (CAB) foi o PVQ, visto que uma grande parte dos colaboradores do setor mais representativo da empresa (Setor de *Handling* - SEHAN) possui apenas ensino fundamental completo e tal instrumento já havia sido aplicado em pessoas no Brasil com um nível de ensino equivalente. Soma-se a esta justificativa, a caracterização da empresa, que atende o

ramo alimentício (*catering* aéreo, restaurantes e lanchonetes), portanto não instigaria seus colaboradores a pensar de forma abstrata.

Após apresentar as escalas de valores pessoais existentes no país e justificar a escolha da medida a ser usada na pesquisa, o tópico seguinte consiste em apresentar a outra variável do estudo, valores organizacionais.

1.3 Teoria dos Valores Organizacionais

Estudos de Tamayo (2005) mostraram que os valores de uma organização são introduzidos por pessoas, sejam elas, fundador, membros importantes ou conjunto de colaboradores. Os valores destas pessoas existem antes da formação de uma organização, acompanhado-as durante a vida, constituindo suas metas, selecionando o que é bom para cada uma delas, para cada grupo, para a sociedade. Portanto, os valores orientam as atitudes e o comportamento das pessoas, relacionando-se a aspectos específicos de suas vidas. Uma vez que o trabalho e a organização são conferidos como dimensões da vida de uma pessoa, os valores organizacionais podem ser considerados, segundo Tamayo (1996), como uma subcategoria do universo axiológico dos valores pessoais.

Além disso, o autor discorre que os valores são apreciados como componentes essenciais à organização, bem como os papéis e as normas. Estes três elementos definem e norteiam o funcionamento da empresa. Os papéis são elementos discriminadores que diferenciam os indivíduos, a partir dos cargos e funções aferidos a eles na empresa. Por outro lado, as normas e valores são elementos integradores, pois são compartilhados por todos, ou por grande parte dos membros da empresa (Tamayo, 1996).

Os valores organizacionais podem ser conceituados como: (...) *princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a metas organizacionais desejáveis que orientam a*

vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo, 1996, p. 164).

As motivações provenientes dos valores organizacionais e valores pessoais, bem como a estruturas destes valores, são semelhantes entre si. Há uma estreita relação entre o desenvolvimento de valores organizacionais e as exigências internas e externas da organização. Na maioria das vezes, as exigências internas originam-se das necessidades e motivações de seus membros. Estes, por sua vez, definem as necessidades externas da organização como o estabelecimento de critérios para satisfação dos clientes com os produtos e/ou serviços (Tamayo, 2005).

Tamayo & Gondim (1996, citados por Tamayo, 1996, p.164) ressaltam os seguintes aspectos dos valores organizacionais: cognitivo, motivacional, hierárquico e funcional. O aspecto cognitivo consiste nas crenças a respeito do que é aceito ou não na empresa, levando à produção de respostas prontas para situações referentes ao ambiente organizacional e, dessa forma, funcionando como “padrões cognitivos para o julgamento e justificação do comportamento de si e dos outros” (Tamayo, 1996, p. 165).

O aspecto motivacional refere-se aos interesses, desejos, metas estabelecidas por um indivíduo ou grupo, como exemplo: o dono, fundador, gerente, pessoa influente na empresa, grupo de membros da empresa. Quanto ao aspecto funcional dos valores organizacionais, a função dos mesmos é orientar a vida da empresa e nortear o comportamento dos seus empregados. Uma vez que os comportamentos do indivíduo são influenciados pelos valores da empresa, seus julgamentos sobre os comportamentos de seus colegas e eventos de trabalho também sofrerão influência desses valores. Segundo Katz & Kahn (1978, 70, citados por Tamayo, 1996, p.166), os valores têm a função de vincular as pessoas, fazendo com que elas permaneçam dentro do sistema e exerçam as funções que lhes foram conferidas.

O aspecto hierárquico é explicado, fundamentalmente, pela preferência, ou seja, pela distinção entre o que tem valor e o que não tem valor. Pela importância dada a determinado valor, de acordo com um grau de escala. Segundo Tamayo (2007), a idéia de graus de valor, representada em uma escala de valores ao longo de um contínuo de importância, fundamenta-se na relação dos valores com tempo, missão e objetivos da empresa, além do esforço realizado pela empresa e colaboradores para o alcance das metas estabelecidas.

Nesse caso, as organizações buscam superar três problemas importantes, são eles: a relação entre o indivíduo e o grupo formado pela empresa; a definição de uma estrutura para a empresa, com normas e papéis, por exemplo; a relação da empresa com o meio externo (natural e social). As possibilidades de resposta a esses problemas encontram-se nas três dimensões bipolares (ver Figura 2): autonomia *versus* conservação; hierarquia *versus* igualitarismo; harmonia *versus* domínio.

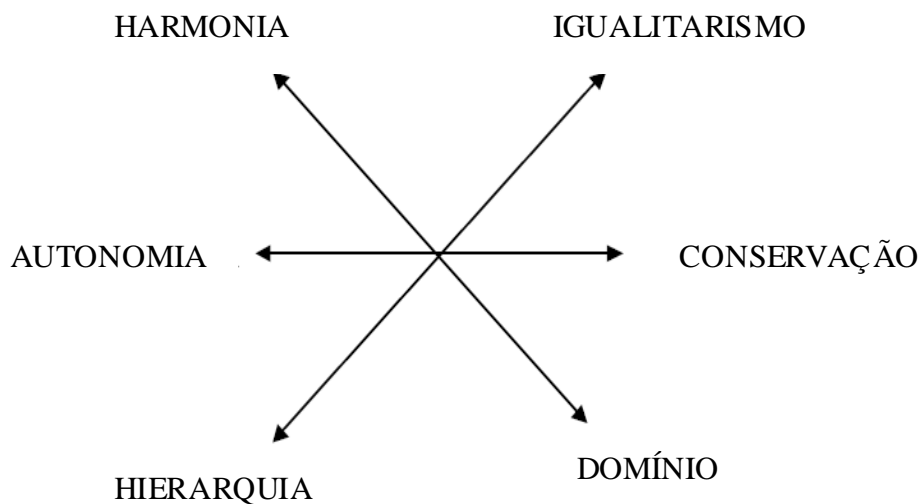


Figura 2: Estrutura Teórica dos Valores Organizacionais, ilustrando as três dimensões bipolares

A dimensão autonomia *versus* conservação apresenta, dentro do seu contínuo, possíveis soluções para lidar com a relação indivíduo e grupo construído dentro da organização. O pólo conservação engloba valores que priorizam a conservação do *status quo*

na organização, a proibição de comportamentos desviantes das normas e tradições da empresa. No pólo oposto, a autonomia enfatiza valores de inovação, criatividade do indivíduo, valorizando novas formas de pensar, agir e realizar o trabalho. Há duas formas de autonomia: o individualismo ou autonomia intelectual, caracterizada pelos valores de autodeterminação; e o individualismo afetivo, marcado pelos valores de estimulação e hedonismo.

A dimensão hierarquia *versus* igualitarismo responde à definição da estrutura da organização, como as funções devem ser realizadas e as relações dos diversos aspectos da empresa e seus membros. O pólo hierarquia garante o comprometimento dos empregados com a missão da empresa, constituindo como valores culturais aqueles que fortalecem a validade da definição e distribuição hierárquica de recursos e papéis sociais. O igualitarismo, por sua vez, é voltado para o bem-estar do indivíduo e da organização como um todo, resultando em poucos níveis de autoridade e uma liderança democrática, a qual permite a participação representativa de alguns dos membros da organização.

A forma como a organização opta relacionar-se com o meio natural e social encontra-se em um contínuo que abrange, desde o pólo domínio, até o extremo oposto, o pólo harmonia. A empresa que se situa no pólo domínio busca sua afirmação, na tentativa de dominar os recursos materiais, o mercado, a tecnologia e o conhecimento que envolve sua área de atuação. Enquanto a empresa predominante no pólo da harmonia busca o desenvolvimento e sucesso, por meio de uma interação não-conflitante com a natureza e outras empresas.

Tamayo, Mendes & Paz (2000) discorrem sobre duas abordagens que propõem o estudo dos valores organizacionais. A primeira abordagem refere-se à investigação dos documentos oficiais da empresa e do discurso formal de diretores e gerentes da mesma. Uma

crítica a esta abordagem é que muitas vezes os valores registrados nos documentos oficiais da empresa são incompatíveis com os valores realizados na prática.

A segunda forma de estudo dos valores organizacionais, proposta pelos autores, implica na utilização da média dos valores individuais dos colaboradores da empresa, como estimativa dos valores organizacionais. Um aspecto desfavorável a esta abordagem diz respeito à existência de variações entre os valores pessoais do empregado e os valores organizacionais, que, por sua vez, não representariam de forma fiel os valores da organização (Tamayo, Mendes & Paz, 2000).

Há uma terceira abordagem, diferente daquela utilizada pelos autores mencionados acima, a qual foi proposta anteriormente por Tamayo (1996). Tal abordagem estuda os valores organizacionais, a partir da percepção dos empregados em relação aos valores existentes e praticados na empresa em que trabalham. Para tanto, observam-se análises diretas e indiretas no discurso cotidiano dos colaboradores sobre os valores de sua empresa (Tamayo, 1996). De acordo com o autor, os colaboradores possuem uma visão relativamente nítida dos valores preponderantes em sua organização. Estudar os valores organizacionais, a partir dessa abordagem, diferencia-se das demais por estudá-los a partir do olhar dos empregados, vistos como observadores internos da organização. Esta abordagem avalia quantitativamente os valores, por meio de questionários objetivos, identificando quais valores são compartilhados na organização como um todo ou apenas em setores.

No tópico seguinte, são descritos os instrumentos existentes no país para mensuração de valores organizacionais.

1.4 Escala de Valores Organizacionais Validadas no Brasil

Ao explorar estudos sobre escalas de valores organizacionais, foram encontradas três escalas validadas no país, sendo estas: Escala de Valores Organizacionais (EVO), Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).

A Escala de Valores Organizacionais (EVO), proposta por Tamayo & Gondim (1996), é formada por itens resultantes de um levantamento em empresas públicas e privadas a respeito dos valores de seus empregados. No referido levantamento, os empregados foram solicitados a relacionar cinco valores primordiais da empresa em que trabalham. Obteve-se uma lista de 565 valores, posteriormente reduzidos a 48. Estes 48 valores, dispostos aleatoriamente, formaram os itens do EVO. Foi utilizada uma escala de 0 a 6, em que quanto maior o número, mais importante o valor para a organização. Combinada a esta escala, utilizaram-se os números -1 e 7, representando, respectivamente: o valor oposto à vida da organização e o valor de extrema importância para a mesma.

O EVO foi validado por meio da aplicação de questionários em 537 empregados, oriundos de 16 empresas públicas e privadas. Após a análise dos resultados, os valores foram agrupados em cinco fatores: eficácia/eficiência, interação no trabalho, gestão, inovação e respeito ao servidor. O instrumento possui validade e precisão, devido aos seus parâmetros psicométricos, sendo relevante tanto em nível macro ou organizacional, como em nível micro ou individual.

Tamayo, Mendes & Paz (2000) desenvolveram e validaram o Inventário de Valores Organizacionais (IVO). O objetivo deste instrumento é avaliar a percepção dos empregados sobre os valores praticados pela sua empresa e valores que gostariam que sua empresa priorizasse. Os autores basearam-se na escala previamente desenvolvida e validada por Tamayo & Gondim (1996, citados por Porto, 2005, p. 114), contendo 48 valores representativos dos valores organizacionais. Entretanto Tamayo, Mendes & Paz (2000)

destacaram que alguns tipos motivacionais apresentados na teoria estavam representados insuficientemente e propuseram o aperfeiçoamento na medida de valores organizacionais, através de uma abordagem teórica.

As três dimensões - autonomia *versus* conservação, hierarquia *versus* igualitarismo, harmonia *versus* domínio - constituem a base teórica principal para a construção do Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Desta forma, o IVO é composto por 36 itens que descrevem características que englobam diversos valores organizacionais, tais como: conservação, caracterizado, por exemplo, pela fidelidade à organização; e autonomia, avaliada, por exemplo, pela capacidade de inovar na organização. Cada item deve ser avaliado, de acordo com uma escala que varia de 0 a 6, sendo que o valor zero significa nada importante e o valor seis, extremamente importante. A escala é respondida tanto para a situação real da empresa quanto para a situação desejável da mesma, ambas percebidas pelo trabalhador. Este instrumento foi aplicado em 1.010 empregados de cinco organizações, e os resultados da validação apoiaram a estrutura teórica desenvolvida, indicando esta escala para pesquisas e diagnósticos relacionados aos componentes da cultura organizacional.

Da mesma forma que o instrumento *Portrait Value Questionnaire* (PVQ), utilizado para medir valores pessoais, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) possibilita sua aplicação em pessoas com nível mais baixo de instrumentalização. O IPVO foi elaborado por Oliveira & Tamayo (2004), a partir da estrutura dos valores pessoais e contém 48 descrições de perfis de empresas, distribuídas em oito fatores: realização, conformidade, domínio, bem-estar do empregado, tradição, prestígio, autonomia, preocupação com a coletividade. Observa-se, na Tabela 1, a correspondência destes fatores às 10 motivações pessoais, as metas organizacionais e o coeficiente *alpha*. Este último mede a confiabilidade do fator, sendo que os valores: acima de 0,70 são considerados razoáveis; acima de 0,80 são satisfatórios e superiores a 0,90 são avaliados como excelentes.

As descrições de perfis de empresas devem ser respondidas por uma escala nominal, que abrange desde “é muito parecida com minha organização”, até “não se parece nada com minha organização”. As afirmativas referem-se aos fatores: realização, conformidade, domínio, bem-estar do empregado, tradição, prestígio, autonomia, preocupação com a coletividade. Este instrumento foi aplicado em 833 funcionários de empresas públicas e privadas.

Tabela 1: Fatores do IPVO, tipos motivacionais, metas organizacionais e coeficientes *alpha*

Fatores	Correspondência	Metas	<i>Alpha</i>
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.	0,87
Bem-estar	Hedonismo	Promover satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.	0,87
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.	0,80
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.	0,80
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.	0,81
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.	0,75
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.	0,75
Preocupação com a Coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.	0,86

Como resultado da análise do instrumento, observa-se que dos 10 tipos motivacionais referidos na Teoria de Valores Pessoais de Schwartz, apenas o tipo motivacional segurança não foi contemplado. Contudo, os oito fatores do IPVO representam, adequadamente nove tipos motivacionais da teoria. Este instrumento vincula-se tanto à Teoria de Valores de Schwartz, bem como a Teoria de Valores Organizacionais de Tamayo, sendo indicado, portanto, seu uso.

A escala de valores organizacionais utilizada para a pesquisa na Comissão Aérea Brasília (CAB) corresponde ao IPVO e sua escolha explica-se por ser um instrumento

acessível às pessoas com nível de escolaridade mais baixo, conforme foi explicado no tópico 1.2 deste capítulo, em relação à eleição do PVQ como instrumento de valores pessoais.

Neste tópico, foram descritos os instrumentos existentes no país, para mensuração de valores organizacionais, além de justificar a escolha do instrumento a ser aplicado na pesquisa. Uma vez definidas as variáveis do estudo como valores pessoais e valores organizacionais, o próximo tópico delinea pesquisas já feitas no Brasil sobre a relação de tais variáveis.

1.5 Estudos sobre a relação entre Valores Pessoais e Organizacionais no Brasil

Foram investigados estudos empíricos sobre a relação entre os valores pessoais e valores organizacionais, baseados na Teoria de Valores Pessoais de Schwartz e Teoria de Valores Organizacionais de Tamayo. Para tal levantamento, foi utilizado como critério: artigos científicos publicados em revistas de Administração e de Psicologia do país. Foram encontradas duas pesquisas sobre o tema.

A primeira pesquisa refere-se ao estudo de Macêdo & colaboradores (2005), a respeito dos valores pessoais dos dirigentes de três organizações (pública, privada e cooperativa) e a percepção dos mesmos sobre os valores organizacionais praticados em suas empresas. Estes autores investigaram, também, a presença de conflitos entre os valores pessoais dos dirigentes e a percepção destes sobre os valores priorizados em suas organizações.

Para tal pesquisa, utilizou-se uma amostra de 137 participantes, ocupantes de cargos de chefia nas empresas de atuação, localizadas no Estado de Goiás. Os dados foram coletados com o Inventário de Valores Individuais (IVI) e Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Foram feitas correlações parciais entre as dimensões motivacionais dos valores pessoais e as dimensões axiológicas dos valores organizacionais, resultando em padrões correlacionais distintos, em função da organização. As correlações entre os valores pessoais e

organizacionais na empresa pública eram positivas, enquanto que, na empresa privada, as correlações eram negativas, revelando a existência de conflitos axiológicos.

Os resultados do estudo mostraram que existem valores relacionados com a cultura de cada organização, dependendo do setor econômico do qual faz parte. Macêdo & colaboradores (2005) destacam que não é possível afirmar que uma organização, pertencendo a um determinado setor, irá determinar os valores pessoais. Os autores concluem, todavia, que quando os valores pessoais e os organizacionais são consonantes, há mais chances de a pessoa ser contratada e até mesmo receber uma promoção dentro da organização.

Macêdo & colaboradores (2005) ressaltam, ainda, que na organização privada, os conflitos axiológicos apresentados nas correlações entre os valores significam que, quanto mais importantes eram os valores de autotranscendência e abertura a mudanças para o dirigente, menor era seu grau de percepção de que sua organização valorizava a autonomia, o igualitarismo e a harmonia. Tais valores podem ser preteridos pela organização por esta possuir uma natureza flexível diante das mudanças do mercado e focar-se especificamente no cliente externo; desta forma, colocando à parte os valores de seus empregados.

Os autores sugerem, a partir dos resultados, que trabalhadores que percebem incongruências entre os valores pessoais e os valores organizacionais tendem a não se motivar para alcançarem os objetivos da empresa, acarretando um suposto decréscimo da produtividade (Chiavenato, 2004). É suposto, também, por estes autores que os valores adotados por uma organização orientam a escolha de seus empregados, a partir da contratação, até a delimitação de critérios de promoção para cargos de chefia.

A segunda pesquisa sobre o tema, realizada por Rangel & colaboradores (2007), teve como objetivo analisar a relação entre valores pessoais e valores organizacionais, por meio de um estudo comparativo entre quatro empresas de segmentos diversificados, como industriais e de serviços. Para medir os valores pessoais, foi aplicado o instrumento PVQ de Schwartz &

colaboradores (2001), validado no Brasil por Porto (2007). Ao tratar dos valores organizacionais, a medida utilizada por estes autores foi o IPVO de Oliveira & Tamayo (2004). Foram entregues, pessoalmente, 90 questionários, sendo estes preenchidos na ausência dos pesquisadores. Destes questionários, 53 foram devolvidos e 46 validados e utilizados para a pesquisa.

A análise dos resultados apresentou o conjunto de prioridades axiológicas dos valores pessoais e dos valores organizacionais, agrupando as respostas dos empregados das quatro empresas em questão. Revelou-se um contraste entre valores organizacionais e pessoais, uma vez que os respondentes, em geral, optaram por tipos motivacionais de valores pessoais da dimensão de autotranscendência, os quais foram benevolência e universalismo, e priorizaram, ao mesmo tempo, os fatores domínio e prestígio de valores organizacionais, que fazem parte do tipo motivacional poder (Oliveira & Tamayo, 2004). Rangel & colaboradores (2007) discorrem que os valores referentes ao poder dão ênfase à manutenção de uma posição dominante dentro do mercado de trabalho, enquanto os valores benevolência e universalismo são voltados para o reconhecimento da importância da vivência em grupo.

Outro contraste observado pelos autores foi apresentado entre o fator bem-estar do empregado de valores organizacionais e o fator hedonismo/autodeterminação, referente ao tipo motivacional hedonismo de valores pessoais. Enquanto o fator hedonismo/autodeterminação foi o segundo fator de valores pessoais priorizado entre os respondentes, o fator bem-estar do empregado de valores organizacionais foi o menos percebido pelos mesmos. Há uma discordância entre os fatores, uma vez que o fator bem-estar do empregado caracteriza-se pela preocupação com a satisfação do empregado e sua qualidade de vida no trabalho, correspondendo ao tipo motivacional hedonismo de valores pessoais (Rangel & cols., 2007).

Portanto, tal estudo identificou um desacordo entre os valores priorizados pelos empregados (valores pessoais) e a percepção da ordenação de valores feita pelas empresas (valores organizacionais), sugerindo uma insatisfação dos empregados em relação à empresa que trabalham, segundo Tamayo (2005).

A partir dos resultados dos dois estudos relatados, verifica-se que eles convergem por identificar desacordos entre os valores priorizados pelos colaboradores e os valores presentes na organização, na percepção dos mesmos. Contudo, apenas o estudo de Macêdo & colaboradores (2005) investigou e apontou a existência de conflitos axiológicos entre os valores pessoais e valores organizacionais. Assim, analisando os trabalhos conjuntamente, pode-se inferir que há dissonâncias entre essas duas variáveis.

Em função dos resultados agrupados nos dois estudos, é relevante investigar as relações entre valores pessoais e valores organizacionais. Além disso, é necessário averiguar a existência de conflitos entre tais valores. No próximo capítulo, é apresentada a metodologia do estudo.

Capítulo 2: Metodologia

2.1 A Organização

A Comissaria Aérea Brasília (CAB) surgiu em 1971, atuando no ramo alimentício com *catering* aéreo, posteriormente abrangendo restaurantes e lanchonetes. A organização é composta por uma matriz, quatro restaurantes e uma lanchonete, além de administrar a Comissaria Aérea de Goiânia.

A CAB tem como uma de suas responsabilidades a saúde de seus consumidores, uma vez que a organização lida com a manipulação de alimentos. A organização atende a cuidados e normas específicas em sua matriz e demais estabelecimentos, exceto um restaurante, localizados no ambiente aeroportuário.

A partir do estudo do manual elaborado pela empresa para os novos colaboradores admitidos, identificam-se como valores da CAB: compromisso com a qualidade de seus produtos; constante aprimoramento; satisfação dos clientes, buscando o aumento da competitividade dos seus serviços e produtos; relacionamento saudável no ambiente de trabalho; honestidade; ética; respeito; comprometimento; dedicação; pontualidade; cooperação; educação; cordialidade, amizade.

Atualmente, a empresa possui um total de 449 colaboradores, trabalhando em sua matriz e demais estabelecimentos. O organograma da empresa, apresentado no Anexo A, possui seis níveis hierárquicos, destacados por cores diferentes. A empresa é composta pelos seguintes setores, na cidade de Brasília: Diretoria, Apoio Técnico e Operacional, Almoxarifado e Terceiros, Cozinha Geral, Cozinha Fria, Pré-preparo, Confeitaria e Padaria, Montagem, Limpeza, Triagem e Lavagem de Material, Lavanderia, Planejamento, Financeiro, Expedição de Serviços, Compras, Contabilidade, Gestão de Pessoas, Portaria, Pessoal, Manutenção, Secretaria, Custos, Tecnologia da Informação, *Handling*. Neste estudo, foram

priorizados os setores localizados na matriz da empresa, excluindo da pesquisa, portanto, três restaurantes e uma lanchonete.

2.2 Amostra

A pesquisa foi aplicada a uma amostra inicial de 87 colaboradores, sendo que 80 questionários foram considerados válidos e os restantes foram desconsiderados por apresentarem respostas repetidas ou 10% de respostas em branco. Dessa forma, foi realizada uma amostragem probabilística estratificada de 80 colaboradores, correspondendo a 23% de um total de 341 trabalhadores da organização. Este total representa empregados de todos os setores da matriz em exercício de diferentes cargos.

A maior parcela dos participantes, equivalendo a 68,8% da amostra, é do gênero masculino. Conseqüentemente, o gênero feminino corresponde a 31,2% da amostra. Em relação ao nível de escolaridade, é visto que: 73,8% dos participantes possuem ensino médio; 12,5% dos participantes possuem ensino fundamental; 13,8% dos participantes possuem ensino superior. Esta última abrange as categorias: ensino superior incompleto e completo, e pós-graduação incompleta e completa.

As porcentagens de participantes casados e de participantes solteiros apresentam-se equilibradas entre si, sendo estas, respectivamente, de 37,5% e 40%. Enquanto que a porcentagem de colaboradores em união estável e a porcentagem de colaboradores divorciados correspondem a 17,5% e 3,8%, respectivamente.

A variável referente ao tempo de serviço em que o colaborador trabalha na empresa abrange desde 1 a 21 anos, sendo que maioria dos colaboradores, representada por 47,5%, trabalha há 1 ano, em média, na empresa estudada.

Somente 16,3% dos colaboradores ocupam algum cargo de chefia. Os tipos de cargos de chefia são distribuídos em: encarregado de setor (5%), encarregado de seção (1,3%),

encarregado de seção 2 (1,3%), encarregado de seção 3 (1,3%), diretor (1,3%), e outros (6,3%).

2.3 Instrumento

O instrumento utilizado para a pesquisa é composto por quatro partes (ver Anexo D). A primeira parte apresenta informações gerais da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A segunda parte contém a versão traduzida em português do *Portrait Value Questionnaire* (PVQ) de Schwartz & colaboradores (2001), contendo 40 descrições de pessoas relativas às suas metas e desejos, relacionados à importância de um valor, sendo contemplados os 10 tipos motivacionais da Teoria de Valores Pessoais de Schwartz.

Valores como autodeterminação e poder são representados no PVQ, respectivamente, nas afirmativas: “Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original” e “Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras”. Ao ler cada afirmativa, deve-se responder à seguinte pergunta: “Quanto esta pessoa se parece com você?” Para cada afirmativa, há seis opções de resposta: “Se parece muito comigo”; “Se parece comigo”; “Se parece mais ou menos comigo”; “Se parece pouco comigo”; “Não se parece comigo”; “Não se parece nada comigo”. O respondente deve assinalar com um “X” sua resposta, conforme a Figura 3.

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	<i>Se parece muito comigo</i>	<i>Se parece comigo</i>	<i>Se parece mais ou menos comigo</i>	<i>Se parece pouco comigo</i>	<i>Não se parece comigo</i>	<i>Não se parece nada comigo</i>
1) Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para esta pessoa. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.						

Figura 3: Modelo de preenchimento de resposta do PVQ

Como terceira parte do instrumento, é incluso o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), de Oliveira & Tamayo (2004), contendo 40 das 48 descrições de perfis de empresas presentes na escala original. Não foram contempladas oito descrições do instrumento original, devido a um erro durante a formatação do questionário, acarretando a exclusão de uma parte que compreende os oito itens finais deste instrumento. Estas descrições representam: dois itens do fator conformidade, dois itens do fator domínio, um item do fator bem-estar do empregado, um item do fator tradição, um item do fator autonomia e um item do fator preocupação com a coletividade. Não foram prejudicados os itens referentes aos fatores realização e prestígio.

As descrições deste instrumento abrangem nove valores pessoais, apresentados por oito fatores, dentre eles: autonomia e preocupação com a coletividade. O fator autonomia encontra-se na descrição: “Esta organização estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante”. O fator preocupação com a coletividade apresenta-se em: “A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para esta organização”.

Para cada uma das 40 descrições, deve-se responder a pergunta: “Quanto esta organização aqui descrita se parece com aquela em que você trabalha?”.

	Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela em que você trabalha?					
	<i>E muito parecida com minha empresa</i>	<i>E parecida com minha empresa</i>	<i>E mais ou menos parecida com minha empresa</i>	<i>E pouco parecida com minha empresa</i>	<i>Não se parece com minha empresa</i>	<i>Não se parece em nada com minha empresa</i>
01. Esta empresa estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						

Figura 4: Modelo de preenchimento de resposta do IPVO

Conforme é visto na Figura 4, para cada pergunta, há cinco opções de resposta: “É muito parecida com minha organização”; “É parecida com minha organização”; “É mais ou menos parecida com minha organização”; “É pouco parecida com minha organização”; “Não se parece com minha organização”; “Não se parece em nada com minha organização”. Da mesma forma que o PVQ, o respondente deve assinalar um “X” para a opção escolhida.

As seis opções de respostas para o PVQ, bem como para o IPVO, correspondem a valores de 1 a 6. Retrata-se, no Quadro 2, a correspondência de cada valor a uma opção de resposta referente aos dois instrumentos.

Quadro 2: Correspondência dos valores das médias para as respostas do PVQ e IPVO

Valor da Média	Respostas do PVQ	Respostas do IPVO
1	Não se parece nada comigo	Não se parece em nada com minha empresa
2	Não se parece comigo	Não se parece com minha empresa
3	Se parece pouco comigo	É pouco parecida com minha empresa
4	Se parece mais ou menos comigo	É mais ou menos parecida com minha empresa
5	Se parece comigo	É parecida com minha empresa
6	Se parece muito comigo	É muito parecida com minha empresa

Ao final do instrumento, apresenta-se a quarta parte que requer o preenchimento de dados pessoais do participante. Estes dados consistem em: idade, gênero, escolaridade, estado civil, cargo atual na empresa, tempo de serviço na empresa, se ocupa ou não cargo de chefia e tipo de cargo de chefia.

2.4 Procedimento

Antes da aplicação do instrumento, foi feita sua validação semântica com quatro colaboradores de setores e cargos diferentes da empresa em questão. A validação semântica consistiu na leitura dos itens da segunda e terceira partes do instrumento pelo colaborador.

Após a leitura dos itens, foi solicitado ao colaborador que o mesmo explicasse o que entendeu de cada item. Foram anotadas as dúvidas individuais, em relação ao significado de palavras e frases dos itens. Ao total, foram modificados sete itens do PVQ (ver Anexo B) e seis itens do IPVO (ver Anexo C), além da substituição da palavra “organização” por “empresa” em todos os itens deste último.

Após as alterações destes itens, a validação semântica foi confirmada, através da apresentação do instrumento modificado a dois colaboradores de cargos e setores distintos da empresa. Resultou-se, desta etapa, a alteração de dois itens do PVQ (Figura 5).

Item (PVQ)	Original	Modificado
11	É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de ser livre para planejar e escolher suas atividades	É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de planejar e escolher suas próprias atividades.
35	Contar com um governo estável é importante para ela. Ela se preocupa com a preservação da ordem social.	Contar com um governo sem mudanças é importante para ela. Ela se preocupa em manter a ordem social do jeito que está.

Figura 5: Itens originais e modificados do PVQ, após a confirmação da validação semântica

Concluída a etapa de confirmação da validação semântica, iniciou-se a coleta de dados para este trabalho. A pesquisadora esteve presente durante a aplicação dos questionários, exceto no caso de dois colaboradores que foram previamente esclarecidos sobre o questionário pela pesquisadora e entregaram-no respondido a um dos psicólogos do Setor de Gestão de Pessoas da empresa.

O questionário foi aplicado de forma individual e coletiva. A primeira forma ocorreu nas situações em que apenas um colaborador foi liberado do seu serviço, para responder à pesquisa e somente quando este terminava, outro colaborador era convidado a responder o questionário. Houve, em determinados momentos, disponibilidade de grupos de colaboradores serem liberados do serviço ao mesmo tempo, portanto, neste caso, as instruções referentes ao questionário foram dadas coletivamente e as dúvidas de cada colaborador, sanadas

individualmente pela pesquisadora. O esclarecimento de itens não compreendidos por alguns colaboradores foi repassado para os colaboradores subsequentes, no momento em que era ministrada a instrução inicial do questionário. À medida que os questionários foram sendo respondidos, solicitou-se aos participantes que os mesmos depositassem, individualmente, seus questionários em um envelope reservado para os mesmos.

2.5 Análise de Dados

Para a análise dos dados, foram utilizadas estatísticas descritivas (média, moda e desvio padrão), estatísticas inferenciais (correlação e comparação entre médias - Teste t-*Student* e ANOVA *One Way*). Foi utilizado o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package of Social Science*), versão 14.0.

Capítulo 3: Resultados

Neste capítulo são apresentadas as análises realizadas a partir dos questionários respondidos e validados da empresa estudada. Primeiramente são apresentadas as estatísticas descritivas (média, moda e desvio padrão) de valores pessoais e valores organizacionais. Posteriormente, visualizam-se as análises estatísticas inferenciais de correlação e comparação entre médias (teste T- *Student* e ANOVA *One Way*) para os valores pessoais e organizacionais.

Barbetta (2008) define a média como a soma dos valores, dividida pelo número de valores observados, indicando o centro de um conjunto dos mesmos. Todavia, a média não fornece informação sobre outros aspectos da distribuição. Como medida de informação complementar à média, o desvio padrão fornece dados sobre a dispersão do conjunto de valores em questão.

Ao tratar das análises estatísticas inferenciais, Barbetta (2008) discorre que o termo correlação representa a associação entre duas variáveis, em que o conhecimento de uma altera a probabilidade de algum resultado da outra. Dessa forma, o coeficiente de correlação é considerado produtor de um valor numérico que descreve o quanto os dados de duas variáveis se mostram associados.

Segundo Maroco & Bispo (2003), os testes paramétricos referem-se à comparação de duas ou mais médias populacionais. Barbetta (2008) afirma que, para comparação de duas médias, utiliza-se o teste T- *Student*. Este teste é apropriado para comparar dados quantitativos (pareados ou independentes), em termos de seus valores médios. Neste estudo, o teste T - *Student* foi empregado para amostras independentes, ou seja, grupos de elementos distintos e independentes.

O procedimento adequado para comparar mais de duas médias populacionais designa-se análise de variância (ANOVA), sendo vista como uma generalização do Teste t- *Student*. Na ANOVA, as condições externas são indicadas como fatores que podem afetar ou não os resultados de um estudo e para este, as condições apresentadas foram afetadas por apenas um fator, sendo utilizada, portanto, a ANOVA *One Way* (Maroco & Bispo, 2003).

Os critérios de avaliação dos valores das médias são apresentado na Tabela 2. Para cada intervalo de valor, existe uma interpretação específica.

Tabela 2: Valores das médias e interpretação

Valores das médias	Interpretação
1 a 2,49	Pontos Fracos
2,5 a 3,5	Pontos Moderados
Acima de 3,5	Pontos Fortes

As médias interpretadas como pontos fracos revelam que o valor está menos presente na vida pessoal ou na empresa do respondente, enquanto as médias interpretadas como pontos fortes significam que o valor está mais presente na vida pessoal ou na empresa do respondente.

Quanto aos valores dos desvios padrão (dp), valores iguais ou abaixo de 0,98 são considerados baixos, ou seja, maior frequência de respostas homogêneas, e valores acima de 0,98 são considerados altos com frequência alta de respostas heterogêneas.

Para a correlação dos fatores de valores pessoais e de valores organizacionais, são utilizados os seguintes critérios: tendo o valor da correlação até 0,20, a mesma é considerada nula; sendo o valor da correlação de 0,21 a 0,49, esta é considerada fraca; sendo o valor da correlação de 0,50 a 0,69, a mesma é considerada moderada; sendo o valor da correlação igual ou superior a 0,70, esta é considerada forte.

Em relação ao teste T- *Student* e ANOVA *One Way*, valores de variância (p) menores que 0,05 indicam diferenças significativas entre as médias analisadas.

Na Tabela 3, descrevem-se os itens do fator universalismo/benevolência de valores pessoais.

Tabela 3: Fator Universalismo/Benevolência de Valores Pessoais

Item	Média	Moda	DP
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.	5,24	6	1,20
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, procura entendê-las.	5,04	6	1,15
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.	5,33	6	0,86
18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.	5,19	6	1,08
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.	5,33	6	0,92
23) Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.	5,29	6	1,02
27) É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.	4,96	5	1,09
29) Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, até mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.	5,25	6	0,94
40) É importante para ela se adaptar e se ajustar à natureza. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza.	4,69	5	1,42
Universalismo/ Benevolência	5,14	5,22^a	0,66

Destaca-se, na Tabela 3, que todos os itens possuem médias acima de 3,5, as quais são consideradas pontos fortes. Os valores mais freqüentes de respostas para estes itens são 5 e 6. Os itens 12, 19, 29 obtiveram desvios padrão abaixo de 0,98, indicando um índice maior de homogeneidade de respostas dos participantes. Desta forma, os itens restantes possuem desvios padrão acima de 0,98 e maior heterogeneidade entre as respostas dos participantes. A média total do fator universalismo/benevolência é considerada forte e o desvio padrão total é baixo.

São observados na Tabela 4 os itens relacionados ao fator hedonismo/autodeterminação de valores pessoais.

Tabela 4: Fator Hedonismo/Autodeterminação de Valores Pessoais

Item	Média	Moda	DP
10) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.	4,53	6	1,39
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de planejar e escolher suas próprias atividades.	4,49	6	1,59
22) Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.	5,06	5	0,99
26) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se agradar.	4,22	5	1,44
34) É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar consigo mesma.	4,38	6	1,65
37) Ela realmente quer aproveitar a vida. Divertir-se é muito importante para ela.	4,28	5	1,42
Hedonismo/Autodeterminação	4,49	4,50 ^a	0,85

Todos os itens da Tabela 4 apresentam médias consideradas fortes. Os itens 10, 11 e 34 obtiveram como maior frequência de respostas o valor 6, enquanto os itens 22, 26 e 37 apresentaram o valor 5 como resposta mais frequente dos participantes. Em relação aos desvios padrão, a totalidade dos itens possui desvios padrão altos, indicando uma maior heterogeneidade de respostas. A média total do fator hedonismo/autodeterminação é caracterizada como forte e o desvio padrão total é baixo.

Na Tabela 5, são descritos os itens relacionados ao fator segurança de valores pessoais. Observa-se que todos os itens da tabela, exceto o item 35, apresentam médias fortes e valores 5 e 6 como os mais presentes entre as respostas dos participantes. A média do item 35 é considerada fraca, apresentando o valor 2 com maior frequência nos questionários respondidos. Apenas o item 21 apresenta desvio padrão baixo, e os demais itens revelam índice alto de variabilidade de respostas, ou seja, desvios padrão altos. A média total do fator segurança é considerada forte e desvio padrão total confere homogeneidade entre as respostas

Tabela 5: Fator Segurança de Valores Pessoais

Item	Média	Moda	DP
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.	4,84	6	1,34
14) A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.	4,35	5	1,40
21) É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.	5,41	6	0,88
31) Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.	5,34	6	1,02
35) Contar com um governo sem mudanças é importante para ela. Ela se preocupa em manter a ordem social do jeito que está.	2,15	2	1,20
Segurança	4,43	4,60	0,73

A Tabela 6 apresenta os itens relacionados ao fator estimulação de valores pessoais. Quase a totalidade dos itens, excluindo o item 15, apresenta médias superiores a 3,5, caracterizando-as como pontos fortes. Nos itens 1, 6 e 30 são encontradas maior frequência do valor 5. Todos os itens apresentam índice alto de variabilidade de respostas dos sujeitos ou seja, desvios padrão altos. A média total do fator estimulação é avaliada como forte e o desvio padrão total considerado baixo, representando elevada variabilidade entre as respostas.

Tabela 6: Fator Estimulação de Valores Pessoais

Item	Média	Moda	DP
1) Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para esta pessoa. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.	4,89	5	1,01
6) Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.	4,56	5	1,34
15) Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.	3,18	2	1,66
30) Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.	4,06	5	1,42
Estimulação	4,17	4,50	0,93

Os itens referentes ao fator conformidade de valores pessoais são observados na Tabela 7. As médias de todos os itens da tabela são avaliadas como pontos fortes. Nos itens 7, 28, 33 e 36, apresenta-se o valor 6 como o valor mais frequente entre as respostas dos sujeitos, enquanto no item 16, o valor 5 é o mais apresentado. Somente o desvio padrão do

item 28 encontra-se abaixo de 0,98, indicando um baixo índice de variância entre as respostas dos questionários. O fator conformidade possui média total forte e desvio padrão total baixo.

Tabela 7: Fator Conformidade (PQ) de Valores Pessoais

Item	Média	Moda	DP
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é mandado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mes mo quando ninguém está observando.	4,30	6	1,56
16) É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.	4,35	5	1,67
28) Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.	5,66	6	0,65
33) Perdoar as pessoas que lhe fizeram mal é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor.	4,70	6	1,44
36) É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.	5,13	6	1,03
Conformidade (PQ)	4,82	5,20	0,82

A Tabela 8 corresponde aos itens relacionados ao fator tradição de valores pessoais.

Tabela 8: Fator Tradição (PQ) de Valores Pessoais

Item	Média	Moda	DP
9) Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.	2,75	2	1,67
20) Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.	4,58	6	1,41
25) Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.	3,38	4	1,54
38) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção das pessoas para si.	4,82	6	1,33
Tradição (PQ)	3,87	4,50	0,84

Verifica-se, na Tabela 8, que somente os itens 20 e 38 são caracterizados por médias fortes e apresentam com maior frequência o valor 6 nas respostas. Em contrapartida, os itens 9 e 25 revelam médias moderadas e os valores mais frequentes nas respostas são, respectivamente, 2 e 4. Todos os itens apresentam desvios padrão altos, o que, por sua vez, indica variabilidade nas respostas dos sujeitos.

Na Tabela 9, descrevem-se os itens relacionados ao fator poder/realização de valores pessoais. Apenas os itens 4 e 32 da tabela apresentam médias acima de 3,5, sendo estes pontos fortes. Observa-se, no item 4, maior frequência do valor 5 e no item 32, maior frequência do valor 6. Como pontos fracos são apontados os itens 2 e 17, já que ambos possuem o valor 2 com maior frequência.

Todos os itens relacionados ao fator poder/realização apresentam desvios padrão altos, apontando heterogeneidade no padrão de respostas dos participantes. A média total deste fator é considerada moderada e o desvio padrão total é baixo.

Tabela 9: Fator Poder/Realização de Valores Pessoais

Item	Média	Moda	DP
2) Ser rica é importante para esta pessoa. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.	2,39	2	1,17
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.	4,48	5	1,29
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.	3,20	2ª	1,43
17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.	2,44	2	1,35
24) Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	2,76	1	1,68
32) Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.	4,69	6	1,46
39) Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.	3,30	4	1,56
Poder/Realização	3,32	3,71	0,82

Na Tabela 10, são observados os itens relacionados ao fator realização de valores organizacionais. Todos os itens possuem médias acima de 3,5, sendo estas consideradas pontos fortes. Os itens 4, 20 e 26 apresentam o valor 5 como o valor mais frequente entre as respostas dos sujeitos, enquanto que os valores mais frequentes dos itens 8 e 24 são os valores 6 e 4, respectivamente. Os desvios padrão de todos os itens encontram-se acima de

0,98, o que indica maior variância entre as respostas dos participantes. A média total do fator realização é caracterizada como forte e o desvio padrão total é alto.

Tabela 10: Fator Realização de Valores Organizacionais

Item	Média	Moda	DP
4) Esta empresa valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.	3,96	5	1,61
8) Esta empresa acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.	4,91	6	1,35
20) Nesta empresa, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.	3,98	5	1,66
24) Esta empresa gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.	3,71	4	1,48
36) Para esta empresa, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.	4,72	5	1,38
Realização	4,25	4,40^a	1,14

A Tabela 11 descreve os itens relacionados ao fator conformidade de valores organizacionais.

Tabela 11: Fator Conformidade (IPVO) de Valores Organizacionais

Item	Média	Moda	DP
11) Para esta empresa, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.	5	6	1,36
17) Esta empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.	4,65	5	1,23
27) Esta empresa acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.	5,19	6	1,02
28) O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta empresa. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.	4,81	5	1,18
34) Esta empresa acredita que ser educado é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as empresas.	5,04	6	1,24
Conformidade (IPVO)	4,94	5	0,87

Todos os itens relacionados ao fator conformidade possuem médias caracterizadas como pontos fortes. Os itens 11, 27 e 34 apresentam o valor 6 com maior frequência. Os itens 17 e 28 possuem maior frequência do valor 5. Os desvios padrão destes itens encontram-se

acima de 0,98, indicando um alto índice de variabilidade de respostas dos participantes. A média total do fator conformidade é considerada forte e o desvio padrão total é baixo.

Na Tabela 12, são descritos os itens relacionados ao fator domínio de valores organizacionais.

Tabela 12: Fator Domínio de Valores Organizacionais

Item	Média	Moda	DP
10) É importante para esta empresa ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.	5,31	6	1,12
18) Esta empresa busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.	3,95	6	1,76
37) . Esta empresa acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.	4,78	6	1,42
39) O prazer para esta empresa é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.	5,29	6	0,96
Domínio	4,83	4,50 ^a	0,95

Todos os itens da Tabela 12 apresentam médias definidas como pontos fortes e frequência elevada de respostas correspondente ao valor 6. O item 39 possui desvio padrão de 0,96, indicando um índice razoável de homogeneidade das respostas dos participantes. Os demais itens possuem desvio padrão acima de 0,98, caracterizando-os por um padrão mais heterogêneo de respostas. A média total do fator domínio é considerada forte e o desvio padrão total é baixo.

A Tabela 13 apresenta os itens relacionados ao fator bem-estar do empregado de valores organizacionais. Apenas o item 5 da tabela aponta uma média acima de 3,5, sendo esta média considerada como ponto forte. O valor mais frequente deste item é o valor 4. Tratando-se dos desvios padrão, todos os itens apresentam valores acima de 0,98, indicando uma elevada variabilidade entre as respostas dos sujeitos. A média total deste fator é considerada moderada e o desvio padrão total é alto.

Tabela 13: Fator Bem-estar do Empregado de Valores Organizacionais

Item	Média	Moda	DP
5) É muito importante, para esta empresa, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.	3,79	4	1,66
9) Esta empresa oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.	3,15	1	1,70
14) Nesta empresa, os empregados são recompensados. A satisfação deles com a empresa é uma meta importante.	3,25	4	1,60
22) Para esta empresa, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.	2,65	1	1,68
32) Esta empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.	3,45	3	1,64
Bem-estar do Empregado	3,25	3	1,29

Na Tabela 14, são descritos os itens relacionados ao fator tradição do IPVO de valores organizacionais.

Tabela 14: Fator Tradição (IPVO) de Valores Organizacionais

Item	Média	Moda	DP
6) A tradição é uma marca desta empresa. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.	4,62	6	1,33
12) Esta empresa preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.	4,36	6	1,47
19) Esta empresa evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.	4,03	5	1,58
31) Esta empresa procura manter práticas que deram certo. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	4,27	4	1,28
Tradição (IPVO)	4,31	4	0,93

As médias referentes a todos os itens da Tabela 14 são consideradas fortes. Ambos os itens 6 e 12 apresentam o valor 6 como o mais freqüente entre as respostas dos sujeitos. Os itens 19 e 31 revelam os valores 5 e 4, respectivamente, como os mais freqüentes. Os desvios padrão de todos os itens encontram-se acima de 0,98, apontando um alto padrão de heterogeneidade de respostas. A média total do fator tradição é avaliada como forte e o desvio padrão total é baixo.

Na Tabela 15, são apresentados os itens relacionados ao fator prestígio de valores organizacionais.

Tabela 15: Fator Prestígio de Valores Organizacionais

Item	Média	Moda	DP
7) Esta empresa influencia outras empresas. Ela tem muito prestígio.	4,16	5 ^a	1,64
25) Esta empresa tem destaque na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.	4,50	5	1,45
33) Esta empresa tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.	5,15	6	1,02
35) Esta empresa tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.	4,97	6	1,26
Prestígio	4,70	4,75	0,99

As médias de todos os itens da Tabela 15 são avaliadas como pontos fortes. Assim como o item 7 apresenta o valor 5 como o primeiro valor mais freqüente entre as respostas dos participantes, o item 25 possui o valor 5 como o mais freqüente. Da mesma forma, os itens 33 e 35 encontram o valor 6 como o mais freqüente. Todos os itens relacionados ao fator prestígio possuem desvios padrão acima de 0,98, apontando um alto índice de heterogeneidade de respostas. A média total deste fator é considerada forte e o desvio padrão total é alto.

A Tabela 16 descreve os itens relacionados ao fator autonomia de valores organizacionais. Todos os itens da tabela, exceto os itens 1 e 23, apresentam médias acima de 3,5, sendo estas consideradas pontos fortes. O valor mais freqüente encontrado nos itens 13, 26 e 29 é o valor 5, enquanto que o valor com maior freqüência para os itens 30 e 40 é o valor 4. Paralelamente, todos os itens possuem desvios padrão acima de 0,98, apontando um padrão elevado de variabilidade das respostas dos participantes. A média total do fator autonomia é considerada forte e o desvio padrão total é alto.

Tabela 16: Fator Autonomia de Valores Organizacionais

Item	Média	Moda	DP
1) Esta empresa estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tomam o trabalho do empregado mais interessante.	3,44	4	1,49
13) Esta empresa incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.	3,78	5	1,76
23) Esta empresa valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.	3,47	4 ^a	1,54
26) Esta empresa procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.	4,74	5	1,34
29) Esta empresa valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.	3,93	5	1,71
30) Para esta empresa, é importante ser criativa. Ela gosta de fazer coisas novas.	3,99	4	1,54
40) Esta empresa deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.	3,55	4	1,70
Autonomia	3,83	4,86	1,12

A Tabela 17 apresenta os itens relacionados ao fator preocupação com a coletividade de valores organizacionais. Todos os itens da tabela possuem médias consideradas pontos fortes. O item 3 apresenta o valor 3 como o primeiro valor mais freqüente entre as respostas dos sujeitos. Tanto o item 2, quanto o item 16 apontam a freqüência mais elevada para o valor 5. Em relação aos desvios padrão, todos os itens os apresentam superiores a 0,98, revelando um alto índice de heterogeneidade de respostas. A média total do fator preocupação com a coletividade caracteriza-se forte e o desvio padrão total é alto.

Tabela 17: Fator Preocupação com a Coletividade de Valores Organizacionais

Item	Média	Moda	DP
2) A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta empresa. Ser verdadeiro com os outros é importante para esta empresa.	3,98	5	1,57
3) Para esta empresa, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.	3,59	3 ^a	1,71
15) Esta empresa acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e empresas com as quais se relaciona.	4,95	6	1,31
16) Para esta empresa, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.	4,20	5	1,59
21) Esta empresa acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.	4,86	6	1,41
38) Esta empresa acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta empresa.	5,13	6	1,26
Preocupação com a Coletividade	4,45	4,83	1,10

A Tabela 18 apresenta a correlação dos fatores de valores pessoais entre si, dos fatores de valores organizacionais entre si e dos fatores de valores pessoais e organizacionais combinados. Ao analisar as correlações entre os fatores de valores pessoais, verifica-se que a maior correlação é moderada, sendo esta entre os fatores segurança e conformidade ($r = 0,61$, $p < 0,01$). Já entre os fatores de valores organizacionais, destaca-se que a maior correlação é considerada forte, a qual é apresentada entre os fatores realização e autonomia ($r = 0,78$, $p < 0,01$).

De acordo com a análise desta tabela, a maior correlação entre os fatores de valores pessoais e os fatores de valores organizacionais é considerada fraca, apontada entre os fatores poder/realização de valores pessoais e tradição de valores organizacionais ($r = 0,24$, $p < 0,05$).

Tabela 18: Correlação entre Valores Pessoais e Valores Organizacionais

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.UNI	1	0,24*	0,54**	0,24*	0,51**	0,46**	0,17	0,13	-0,01	0,06	0	0,06	0,03	-0,02	0,01
2.HEDO		1	0,11	0,57**	0,01	0,06	0,51**	0,06	0,02	0,10	0,06	0,30**	-0,07	0,01	-0,01
3.SEG			1	0,13	0,61**	0,37**	0,21	0,14	-0,04	0,05	0,09	0,04	0,04	0,16	0,12
4.EST				1	0,12	0,08	0,48**	-0,04	-0,08	0,18	0,08	0,12	-0,10	0,06	0
5.CON 1					1	0,31**	0,18	0,15	0	0,02	0,13	0,04	0,08	0,18	0,20
6.TR 1						1	-0,10	0,13	0	0,03	0,06	0,04	0,10	0,10	0,05
7.POD							1	-0,02	0	0,23*	0,02	0,24*	-0,01	-0,01	-0,06
8.REAL								1	0,35**	0,85	0,66**	0,24*	0,66**	0,78**	0,76**
9.CON 2									1	0,37**	0,37**	0,27*	0,44**	0,35**	0,42**
10.DOM										1	-0,08	0,28*	0,33**	0,10	-0,08
11.BEM											1	0,16	0,31**	0,77**	0,71**
12.TR 2												1	0,41**	0,14	0,04
13.PRE													1	0,46**	0,50**
14.AUT														1	0,75**
15.COL															1

* p < 0,05 ** p < 0,01

LEGENDA:**1. UNI** - Universalismo/Benevolência**2. HEDO** - Hedonismo/Autodeterminação**3. SEG** – Segurança**4. EST** – Estimulação**5. CON 1** - Conformidade PQ**6. TR 1** – Tradição PQ**7. POD** - Poder/Realização**8. REAL** – Realização**9. CON 2** – Conformidade IPVO**10. DOM** – Domínio**11. BEM** - Bem-estar do Empregado**12. TR 2**- Tradição IPVO**13. PRE** – Prestígio**14. AUT** – Autonomia**15. COL** - Preocupação com a Coletividade

Foi feito o teste T- *Student* para avaliar se existiam diferenças nos fatores de valores pessoais, bem como nos fatores de valores organizacionais, em função do gênero dos participantes e da condição de ocupantes, ou não, de um cargo de chefia. Para os fatores de valores pessoais, verificou-se, entretanto, que não houve diferenças significativas para estas variáveis. Tratando-se dos fatores de valores organizacionais, o resultado mostrou que as diferenças foram significativas, em função do gênero, apenas para o fator realização ($F = 5,40$, $p = 0,02$), sendo a média das mulheres de 4,57 ($dp = 0,78$) e a média dos homens de 4,11 ($dp = 1,24$). Houve também diferenças significativas, em função da condição de ocupar ou não cargo de chefia, apenas para o fator preocupação com a coletividade ($F = 4,40$, $p = 0,03$), sendo a média para aqueles que ocupam cargo de chefia de 5 ($dp = 0,68$) e a média para aqueles que não ocupam cargo de chefia de 4,38 ($dp = 1,09$).

A fim de investigar se existia diferença nos fatores de valores organizacionais e fatores de valores pessoais, em função da escolaridade, foi realizada a análise de variância ANOVA *One Way*. O resultado mostrou que as diferenças não foram significativas para os fatores de valores organizacionais. Contudo, três fatores de valores pessoais obtiveram diferenças significativas para esta variável, os quais foram: segurança ($F = 9,10$, $p = 0,00$), conformidade ($F = 4,42$, $p = 0,01$) e tradição ($F = 7,31$, $p = 0,001$). São observadas nas Tabelas 19, 20 e 21, as médias e desvios padrão dos fatores segurança, conformidade e tradição, respectivamente.

Tabela 19: Médias e Desvios Padrão do Fator Pessoal Segurança, em função da Escolaridade

Fator Segurança	Escolaridade	Média	DP
	Ensino Fundamental	4,80	0,51
	Ensino Médio	4,51	0,59
	Ensino Superior	3,67	1,04
	Total	4,43	0,73

Tabela 20: Médias e Desvios Padrão do Fator Pessoal Conformidade, em função da Escolaridade

Fator Conformidade	Escolaridade	Média	DP
	Ensino Fundamental	5,12	0,61
	Ensino Médio	4,89	0,72
	Ensino Superior	4,20	1,16
	Total	4,82	0,82

Tabela 21: Médias e Desvios Padrão do Fator Pessoal Tradição, em função da Escolaridade

Fator Tradição	Escolaridade	Média	DP
	Ensino Fundamental	4,37	0,76
	Ensino Médio	3,92	0,76
	Ensino Superior	3,12	0,88
	Total	3,87	0,84

Observa-se, nas Tabelas 19, 20 e 21, que o fator conformidade obteve a maior média total. As maiores médias referentes aos fatores segurança, conformidade e tradição de valores pessoais são aquelas dos participantes que possuem ensino fundamental. Estas médias encontram-se acima de 3,5, sendo avaliadas como pontos fortes e os desvios padrão destas indicam homogeneidade de respostas.

Para facilitar a comparação e análise dos fatores, foram agrupadas as médias e desvios padrão totais de cada fator de valores pessoais e valores organizacionais, os quais podem ser observados na Tabela 22. Em relação às médias e desvios padrão dos fatores de valores pessoais e valores organizacionais, constata-se que o fator universalismo/benevolência de valores pessoais possui a maior média e o menor desvio padrão, sendo a média forte e o desvio padrão baixo. O fator bem-estar do empregado de valores organizacionais apresenta a menor média, considerada moderada, e o maior desvio padrão, avaliado como alto.

Ao restringir a análise para os valores pessoais, observa-se que todos os desvios padrão são baixos e todas as médias são fortes, exceto a média do fator poder/realização.

Paralelamente, ao analisar os fatores de valores organizacionais, verifica-se que, com exceção do fator bem-estar do empregado, todos os fatores possuem médias fortes, sendo a maior média a do fator conformidade. Todos os desvios padrão destes fatores são altos, exceto aqueles que correspondem aos fatores conformidade e domínio.

Tabela 22: Médias e Desvios Padrão Totais dos Fatores de Valores Pessoais e Organizacionais

Pessoais	Médias	DP	Organizacionais	Médias	DP
Universalismo/Benevolência	5,14	0,66	Conformidade IPVO	4,94	0,87
Conformidade PQ	4,82	0,82	Domínio	4,83	0,95
Hedonismo/Autodeterminação	4,49	0,85	Prestígio	4,70	0,99
Segurança	4,43	0,73	Preocupação com a Coletividade	4,45	1,10
Estimulação	4,17	0,93	Tradição IPVO	4,31	0,93
Tradição PQ	3,87	0,84	Realização	4,25	1,14
Poder/Realização	3,32	0,82	Autonomia	3,83	1,12
			Bem-estar do Empregado	3,25	1,29

Capítulo 4: Discussão

Diante dos resultados apontados no Capítulo IV, são apresentadas, neste capítulo, as análises obtidas por meio do *Portrait Value Questionnaire* (PQ) e Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO).

A análise dos resultados possibilitou compreender como os empregados da empresa estudada priorizam os valores na vida pessoal (prioridades axiológicas) e como estes percebem os valores priorizados pela sua empresa. Baseando-se na Teoria de Valores Pessoais de Schwartz (1992), constatou-se que o fator de valores pessoais avaliado como mais presente na vida dos empregados foi universalismo/benevolência. Este valor é central para diversos trabalhadores, pois a análise do desvio padrão revela valor baixo. Para eles, é importante preservar e fortalecer o bem-estar das pessoas com as quais se relacionam, bem como ser tolerantes e promover o bem-estar de todos e da natureza. O fator conformidade foi considerado pelos empregados em consonância, como o segundo fator predominante na vida pessoal, uma vez que obteve desvio padrão baixo ($dp = 0,82$). Conforme Schwartz (2005a), tal fator revela limitação de ações do empregado que possam prejudicar outros e desrespeitar as expectativas ou normas da sociedade.

O fator poder/realização foi avaliado como o menos prioritário para a vida do empregado, tendo este média moderada e desvio padrão baixo ($dp = 0,82$), ou seja, a maioria dos empregados da empresa não considera os seguintes valores pessoais importantes: sucesso pessoal, mediante a demonstração de competências exigidas socialmente, *status* social, prestígio e controle sobre pessoas e bens materiais (Schwartz, 2005a). Esta avaliação reforça o fato de universalismo/benevolência ser o fator mais relevante para a maioria dos trabalhadores, pois os valores poder e realização compõem a dimensão autopromoção que está

diametralmente oposta à dimensão autotranscendência, da qual fazem parte os valores universalismo e benevolência (Schwartz, 1992).

Quanto aos valores organizacionais, verifica-se que os trabalhadores compartilham a percepção de que conformidade é o fator mais presente na empresa, pois o desvio padrão deste foi aceitável ($dp = 0,87$). O valor organizacional conformidade indica que os empregados percebem que sua empresa promove a correção, cortesia e as boas maneiras no trabalho, bem como o respeito às normas (Oliveira & Tamayo, 2004). Ao analisar o manual da organização entregue aos novos trabalhadores admitidos, verificou-se que tais aspectos percebidos como conformidade estão listados como: relacionamento saudável no ambiente de trabalho, respeito, pontualidade, educação, cordialidade.

O fator domínio foi o segundo fator priorizado na empresa e concordado pela maioria dos empregados, pois seu desvio padrão não foi muito alto ($dp = 0,95$). Este fator corresponde, segundo Oliveira & Tamayo (2004), ao tipo motivacional poder da Teoria de Valores de Schwartz (1992). Assim, pode-se inferir, a partir da visão dos empregados, que a empresa prioriza a obtenção de lucros, competitividade e domínio do mercado, corroborando com o valor “satisfação dos clientes, buscando o aumento da competitividade dos serviços e produtos” registrado no manual para novos empregados da CAB.

O fator bem-estar do empregado de valores organizacionais foi apontado como o menos relevante para a organização, conforme a percepção dos trabalhadores, e caracterizado por uma média moderada de 3,25. Apesar de não ser uma percepção concordada pela maioria dos empregados, em virtude do desvio padrão elevado ($dp = 1,29$), tal fator sugere que os empregados compreendem que a empresa não prioriza a promoção da satisfação, bem-estar e qualidade de vida em seu ambiente organizacional. Esta análise fortalece a percepção dos empregados do fator domínio como o segundo fator mais relevante para a organização, uma vez que esta, sendo uma empresa privada, caracteriza-se por uma natureza flexível, em

virtude das mudanças do mercado e uma visão direcionada especificamente ao cliente externo. Dessa forma, a empresa pretere os valores de seus empregados (Macêdo & cols., 2005).

Ao comparar os valores pessoais com os valores organizacionais, para averiguar a congruência entre os mesmos, notou-se que o primeiro fator priorizado de valor pessoal foi universalismo/benevolência e o primeiro fator mais presente na empresa foi conformidade. Ambos os tipos motivacionais estão situados em dimensões próximas, sendo estas adjacentes, (Schwartz, 1992) e, portanto, não apresentam conflito axiológico. Ou seja, os valores priorizados pelos funcionários são compatíveis com os valores presentes na empresa do ponto de vista dos empregados. Também foi observada a ausência de conflito entre o segundo fator priorizado de valores pessoais e o primeiro de valores organizacionais, pois eles correspondem ao mesmo tipo motivacional, conformidade (Schwartz, 1992).

Por outro lado, percebe-se um contraste entre o primeiro fator avaliado como presente na vida do empregado e o segundo fator priorizado em sua empresa, respectivamente: universalismo/benevolência e domínio. Enquanto universalismo e benevolência são tipos motivacionais da dimensão autotranscendência, o fator domínio corresponde ao tipo motivacional poder, que faz parte da dimensão autopromoção (Schwartz, 1992). Essas duas dimensões encontram-se em pólos opostos, sendo incongruentes entre si.

Observa-se que o fator universalismo/benevolência, avaliado como o mais presente na vida dos trabalhadores, contrapõe a percepção dos mesmos de que o fator bem-estar do empregado é o menos presente na organização. Isso porque os valores universalismo e benevolência estão na dimensão oposta ao valor hedonismo, correspondente ao fator bem-estar do empregado. O mesmo resultado foi encontrado por Rangel & colaboradores (2007) no estudo comparativo entre quatro empresas de segmentos diversificados. Ao agrupar os dados dos empregados de quatro organizações, os autores verificaram que o fator eleito como

o mais presente na vida dos colaboradores foi universalismo/benevolência. Enquanto que o fator avaliado como menos importante dentro das empresas pelos trabalhadores foi o bem-estar do empregado. Tais dados possivelmente acarretaram às organizações: absenteísmo, rotatividade, insatisfação e queda do desempenho de seus empregados (Tamayo, 1996).

Ao associar os fatores de valores pessoais, verifica-se uma correlação moderada entre os fatores segurança e conformidade ($r = 0,61$, $p < 0,01$), o que reforça a Teoria de Valores Pessoais de Schwartz (1992), em virtude de ambos os valores, segurança e conformidade, compõem a dimensão conservação.

Em relação aos valores organizacionais, obteve-se correlação forte entre os fatores realização e autonomia ($r = 0,78$, $p < 0,01$). Tal resultado consolida as congruências analisadas por Schwartz (1992) entre os valores realização, autodeterminação e estimulação, estes dois últimos, referentes ao fator autonomia. Oliveira & Tamayo (2004) discorrem que o fator realização representa a valorização da competência e sucesso do empregado, sendo que o fator autonomia caracteriza-se pela oferta de desafios e de variedade na organização, estímulo à criatividade e à inovação. Portanto, pode-se inferir que o fator autonomia influencia o fator realização e vice-versa, visto que o fato da empresa propiciar desafios e estimular a criatividade do colaborador interfere positivamente no reconhecimento de seu desempenho na organização e no sucesso profissional.

Nota-se que a maior correlação entre os valores pessoais e os valores organizacionais ocorreu entre o fator poder/realização de valores pessoais e o fator tradição de valores organizacionais. Tal correlação caracterizou-se como fraca ($r = 0,24$, $p < 0,05$), evidenciando a ausência de conflito axiológico. Este resultado contraria o estudo de Macêdo & colaboradores (2005), o qual revelou conflitos axiológicos generalizados, apresentando correlações negativas entre os valores pessoais dos dirigentes de uma organização privada e a percepção dos mesmos sobre os valores organizacionais praticados na empresa.

Ao comparar as médias dos fatores de valores pessoais e valores organizacionais, em função do gênero dos trabalhadores, foram obtidas diferenças significativas apenas para o fator realização de valores organizacionais. Tendo em vista que a média de 4,57 das mulheres foi maior que a dos homens (4,11), infere-se que o valor realização é percebido pelas mulheres como mais relevante dentro da empresa do que pelos homens, sendo meta da realização valorizar a competência e o sucesso dos empregados (Oliveira & Tamayo, 2004).

Ao considerar a condição de ocupar ou não cargo de chefia, apresentou-se uma diferença significativa apenas para o fator preocupação com a coletividade de valores organizacionais. A média deste fator foi mais elevada para aqueles colaboradores que ocupam cargo de chefia, isto pode ter ocorrido pelo fato destes trabalhadores ocuparem uma posição de destaque em relação aos demais e, de alguma forma, terem sido escolhidos para tal posição. Sendo assim, aqueles que ocupam um alto cargo acreditam que a empresa promove a justiça, e a igualdade no ambiente de trabalho, bem como tolerância, sinceridade e honestidade (Oliveira & Tamayo, 2004).

As médias dos fatores de valores pessoais e valores organizacionais foram avaliadas também em função da escolaridade dos trabalhadores. Diferenças significativas foram identificadas somente para os fatores segurança, conformidade e tradição de valores pessoais. Apontam-se como as maiores médias para os três fatores, as médias dos empregados que possuem ensino fundamental, em detrimento dos empregados com ensino médio e superior. Segundo Schwartz (2005b), tais diferenças podem ser explicadas visto que a variável educação relaciona-se negativamente com estes três fatores, e positivamente com o tipo motivacional autodeterminação, caracterizado pelo pensamento e ação independentes (Schwartz, 1992).

Kohn & Schooler (1987, citados por Schwartz, 2005b, p.70) complementam que ao estimular a autodeterminação, a conformidade e tradição são enfraquecidas. Para Schwartz

(2005b), existe correlação negativa entre educação e segurança, uma vez que a educação possibilita conhecimentos e habilidades ao indivíduo, colaborando para a confiança e eficiência do mesmo no enfrentamento das incertezas. Por outro lado, a segurança promove a estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do próprio indivíduo (Schwartz, 2005a).

Capítulo 5: Conclusão

O objetivo geral deste estudo foi contemplado, uma vez que foram encontradas relações entre valores pessoais e valores organizacionais. Destacou-se que o valor conformidade foi priorizado tanto na vida pessoal do empregado quanto na empresa, de acordo com a percepção dos participantes da pesquisa, refletindo em uma consonância axiológica. Assim, infere-se que ambos, empresa e colaboradores, priorizam a limitação de ações que possam prejudicar outros e desrespeitar as expectativas ou normas da sociedade (Schwartz, 1992).

Entretanto, houve contraste axiológico em duas circunstâncias. A primeira situação refere-se ao fato dos trabalhadores avaliarem o fator universalismo/benevolência como o mais presente de valores pessoais, enquanto o fator domínio foi destacado como o segundo fator mais presente de valores organizacionais. A segunda ocasião revelou-se na percepção dos trabalhadores do fator bem-estar do empregado ser o menos relevante para a empresa, ao mesmo tempo em que os valores universalismo e benevolência foram os mais priorizados pelos mesmos.

Uma possível explicação para o contraste descrito nestas duas circunstâncias seria em virtude da empresa estudada pertencer ao setor privado e não possuir empresas concorrentes que realizem os mesmos serviços prestados por ela. Desta forma, o enfoque da empresa em questão não privilegiaria a promoção da satisfação, bem-estar e qualidade de vida na organização. Tal postura contrariaria a visão dos empregados sobre a importância em preservar e fortalecer o bem-estar das pessoas com quem têm mais proximidade, além de tolerar e promover o bem-estar de todos e da natureza.

As prioridades axiológicas dos trabalhadores estão distribuídas pelas dimensões autotranscendência e conservação da Teoria de Schwartz (1992). Estas dimensões, adjacentes

entre si, definem os empregados da CAB como pessoas tolerantes, que promovem e fortalecem o bem-estar de todos e da natureza. Ainda os definem como controladores, que limitam as ações transgressoras das normas da sociedade ou prejudiciais aos outros.

Os empregados percebem que as prioridades axiológicas de sua organização situam-se nas dimensões conservação e autopromoção (Schwartz, 1992). Tais prioridades percebidas na CAB pelos empregados, caracterizam-na como uma empresa que suscita correção, cortesia e boas maneiras no trabalho, respeito às normas, competição, obtenção de lucros e domínio do mercado (Oliveira & Tamayo, 2004).

Destaca-se que não houve conflitos axiológicos nas correlações entre valores pessoais e valores organizacionais, uma vez que a maior correlação, poder/realização de valores pessoais e tradição de valores organizacionais, foi fraca. Entretanto, pode-se dizer que esta correlação é significativa. Isto significa que, se a empresa passar a recrutar/selecionar pessoas com alto índice de poder/realização pessoal, tais pessoas entrarão em conflito com o valor tradição da empresa.

Dentre as diferenças avaliadas para os valores organizacionais e para os valores pessoais, em função de dados demográficos e funcionais, sobressaíram-se as de valores pessoais, em função da escolaridade dos empregados. Estas diferenças destacaram-se por obterem respaldo de que a educação é um antecedente às prioridades axiológicas dos indivíduos (Schwartz, 2005b). A média dos empregados com menor instrução educacional foi mais alta para fatores relacionados negativamente à educação: segurança, conformidade e tradição de valores pessoais.

É necessário ressaltar alguns aspectos metodológicos que favoreceram e outros que dificultaram a obtenção de resultados no presente estudo. Foram tomados alguns cuidados antes e durante a aplicação dos questionários. Optou-se por uma amostra representativa de cada setor da matriz da empresa, sendo os participantes ocupantes de cargos diversificados.

Visto que a maior parte dos empregados da empresa estudada possui baixo grau de instrução, foram escolhidos instrumentos de valores pessoais e valores organizacionais de fácil entendimento. Para conferir se os itens dos dois instrumentos eram compreensíveis pelos empregados, foi feita a validação semântica do questionário.

Posteriormente, foram feitas as aplicações dos questionários. As dúvidas dos respondentes foram esclarecidas durante o processo. Há apenas uma ressalva a respeito dessa etapa: sendo a aplicação realizada em vários dias, a uniformização dos esclarecimentos foi prejudicada. Isso porque as respostas às dúvidas de alguns colaboradores eram repassadas apenas para os respondentes seguintes, e não para os antecessores. No contexto geral, percebe-se que estes cuidados metodológicos permitiram um maior número de questionários válidos e resultados representativos da realidade dos participantes.

Ressalta-se uma limitação metodológica, devido ao instrumento utilizado de valores organizacionais (IPVO) ter sido aplicado incompleto, sendo os oito itens finais deste instrumento excluídos, em virtude de uma falha na formatação do questionário para a pesquisa. Contudo, destaca-se que faltaram nos fatores do IPVO, apenas um ou dois itens, com exceção dos fatores realização e prestígio, os quais não foram comprometidos. Sugere-se uma nova pesquisa com este instrumento completo, a fim de analisar possíveis diferenças entre as relações de valores pessoais e valores organizacionais dentro da empresa.

Diante dos resultados, sugere-se que a empresa oriente a seleção de seus empregados, desde a admissão até a promoção para cargos de chefia, pelos valores priorizados dentro da organização (Macêdo & cols., 2005). Recomenda-se, também, que a CAB invista em programas de qualidade de vida no trabalho, para que, dessa forma, diminua o contraste entre os valores universalismo e benevolência, priorizados pelos empregados, e o valor hedonismo, referente ao bem-estar do empregado, preterido pela empresa.

Tanto o presente estudo quanto a pesquisa de Rangel & colaboradores (2007) revelaram dissonâncias entre os valores pessoais e os valores organizacionais. Dessa forma, propõe-se a continuação deste estudo em outras empresas, para confirmação de que tais dissonâncias podem levar ao absenteísmo, rotatividade, insatisfação e queda do desempenho de seus empregados, apontados por Tamayo (1996). Uma vez que as correlações no estudo em questão não revelaram conflitos axiológicos, conforme foi visto no estudo de Macêdo & colaboradores (2005), faz-se necessária a realização de novas pesquisas, a fim de investigar conflitos nas correlações entre os valores pessoais e valores organizacionais.

Os resultados deste estudo são de grande relevância para as organizações, pois fornecem ferramentas às mesmas para o aumento da produtividade e eficiência de seus empregados, por meio do alinhamento de metas e motivações pessoais com as metas da empresa. Tal convergência promoveria, conseqüentemente, o alcance dos objetivos organizacionais.

Espera-se que novos estudos sejam empreendidos, a fim de esclarecer: como as relações entre os valores pessoais e valores organizacionais afetam o desempenho dos colaboradores e a obtenção dos objetivos, pelas empresas.

Referências

- Barbetta, P. A. (2008). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais* (7ª ed.). Florianópolis: UFSC.
- Chiavenato, I. (2004). Desenvolvimento Organizacional. In: Chiavenato, I. (8ª ed.), *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (pp.435 - 436). São Paulo, 2004.
- Macêdo, K. B. & Pereira, C. & Rossi, E. Z. & Vieira, M. A. (2005). Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 8, 29 - 42.
- Maroco, J. & Bispo, R. (2003). Testes paramétricos para comparação de dois ou mais parâmetros populacionais. Em Maroco, J. & Bispo, R., *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas* (pp. 203 - 216). Lisboa: Climepsi Editores.
- Oliveira, A. F. & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(2), 129 - 140.
- Porto, J.B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. Em Tamayo, A. & Porto, J.B. (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações*. (pp 96 - 119) Petrópolis: vazes.
- Porto, J. B & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: a relação entre valores laborais e gerais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23(1), 63-70.

Rangel, C. L. C. & Freitas, C. A. & Silva, D. M. O. & Pantani, D. S. & Ramos, R. E. & Texeira, M. L. M. (2007). Paralelismo entre Valores Pessoais e Valores Organizacionais: Um Estudo Comparativo entre Empresas. *Revista Jovens Pesquisadores*, (7), 168 - 184.

Resende, S. & Fernandes, B. M & Cruz, F. T.(2005). A estrutura universal dos valores humanos. *Universitas: Ciências da Saúde*, 3(2), 227 - 248.

Schwartz, S.H. (2005a). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em Tamayo, A.& Porto, J.B. (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21 a 55). Petrópolis: Vozes.

Schwartz, S.H. (2005b). Validade e aplicabilidade da Teoria de Valores. Em Tamayo, A. & Porto, J.B. (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp 56 a 95). Petrópolis: Vozes.

Tamayo, A. (1996). Cultura, Valores Organizacionais. Em Tamayo, A & Borges-Andrade, J. E. & Codo, W., *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 157-172). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.

Tamayo, A. (2007). Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, (n. especial), 7-15.

Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em Tamayo, A. & Porto, J.B. (Orgs.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 160 a 186). Petrópolis: Vozes.

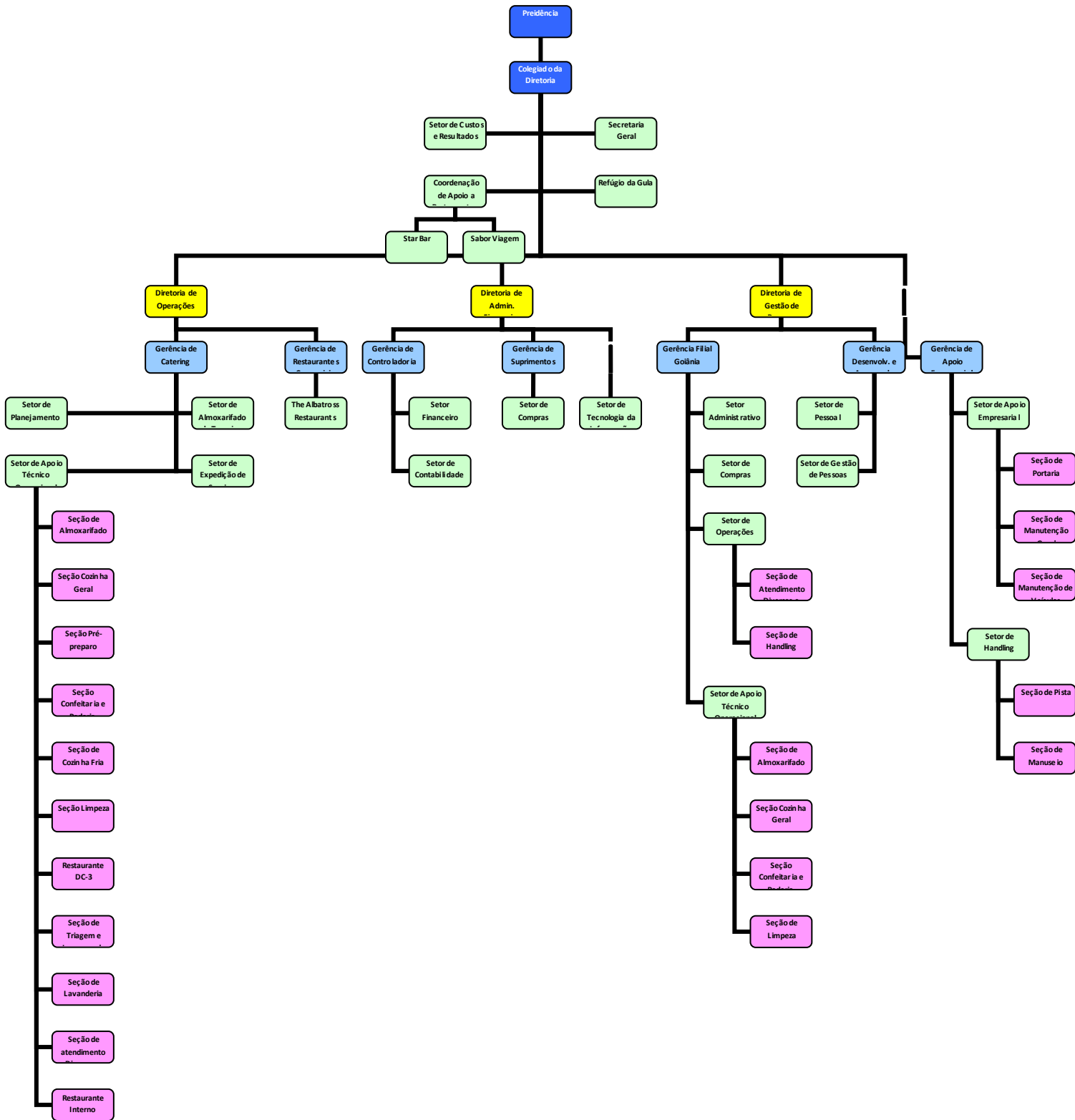
Tamayo, A. & Gondim, M.G.C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 31(2), 62-72.

Tamayo, A. & Mendes, A. M. & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, 5(2), 290 - 302.

Tamayo, A. & Schwartz, S. H. (1993). Estrutura motivacional dos valores humanos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 9(2), 328-346.

Anexos

Anexo A – Organograma da Comissaria Aérea Brasília



Organograma da empresa fornecido em outubro de 2009

Anexo B - Itens originais e modificados do PVQ após a validação semântica

Itens (PVQ)	Original	Modificado
1	Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para ela. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.	Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para esta pessoa. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.
2	Ser rica é importante para ela. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.	Ser rica é importante para esta pessoa. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.
7	Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é ordenado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando	Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é mandado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.
8	É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, ainda quer entendê-las.	É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, procura entendê-las.
26	Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se mimar.	Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se agradar.
29	Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.	Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, até mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.
38	É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção para si.	É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção das pessoas para si.

Anexo C - Itens originais e modificados do IPVO após a validação semântica

Itens (IPVO)	Original	Modificado
2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta organização. Ser verdadeiro com os outros é importante para ela.	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta empresa. Ser verdadeiro com os outros é importante para esta empresa
14	Nesta organização, os empregados são premiados. A satisfação deles com a organização é uma meta importante.	Nesta empresa, os empregados são recompensados. A satisfação deles com a empresa é uma meta importante.
25	Esta organização tem prestígio na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.	Esta empresa tem destaque na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.
30	Para esta organização, é importante ser criativa. Ela gosta de ser original.	Para esta empresa, é importante ser criativa. Ela gosta de fazer coisas novas.
31	Esta organização procura manter práticas consagradas. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.	Esta empresa procura manter práticas que deram certo. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.
34	Esta organização acredita que a cortesia é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as organizações.	Esta empresa acredita que ser educado é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as empresas.

Anexo D – Instrumento de Pesquisa



Informações Gerais

Caro trabalhador (a),

Eu, Maria Nise Duarte Lledó, formanda do curso de Psicologia do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, venho convidá-lo a participar desta pesquisa que está sendo orientada e supervisionada pela professora Heila Veiga. A pesquisa será realizada através do questionário a seguir e tem como objetivo principal avaliar a relação entre os valores pessoais do trabalhador e os valores da empresa. O questionário é dividido em três partes, lembrando que em cada parte, você encontrará instruções para responder os itens.

A sua decisão em participar ou não desta pesquisa, não trará nenhum tipo de prejuízo ou desconforto a você. Marque abaixo se concorda ou não em participar da pesquisa.

Concordo

Discordo

Se você estiver de acordo em participar desta pesquisa, por favor, responda os itens nas próximas páginas. É importante destacar que não há resposta certa ou errada, pois a resposta para cada questão deve ser baseada em suas opiniões pessoais.

Assumo a responsabilidade de manter sigilo sobre suas respostas pessoais. Além disso, os dados desta pesquisa serão analisados de maneira agrupada, assim você **não** precisará se identificar no questionário.

Quaisquer esclarecimentos podem ser obtidos através do email _____.

Desde já, agradeço pela sua contribuição.

Maria Nise Duarte Lledó

Formanda em Psicologia – UniCEUB.

Brasília, setembro de 2009.

Parte 1

Abaixo você encontrará descrições de alguns tipos de pessoas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas pessoas é parecida com você. Assinale com um “X” a opção que indica o quanto a pessoa descrita se parece com você. Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	<i>Se parece muito comigo</i>	<i>Se parece comigo</i>	<i>Se parece mais ou menos comigo</i>	<i>Se parece pouco comigo</i>	<i>Não se parece comigo</i>	<i>Não se parece nada comigo</i>
1) Pensar em novas idéias e ser criativa é importante para esta pessoa. Ela gosta de fazer coisas de maneira própria e original.						
2) Ser rica é importante para esta pessoa. Ela quer ter muito dinheiro e possuir coisas caras.						
3) Ela acredita que é importante que todas as pessoas do mundo sejam tratadas com igualdade. Ela acredita que todos deveriam ter oportunidades iguais na vida.						
4) É muito importante para ela demonstrar suas habilidades. Ela quer que as pessoas admirem o que ela faz.						
5) É importante para ela viver em um ambiente seguro. Ela evita qualquer coisa que possa colocar sua segurança em perigo.						
6) Ela acha que é importante fazer várias coisas diferentes na vida. Ela sempre procura novas coisas para experimentar.						
7) Ela acredita que as pessoas deveriam fazer o que lhes é mandado. Ela acredita que as pessoas deveriam sempre seguir as regras, mesmo quando ninguém está observando.						

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	<i>Se parece muito comigo</i>	<i>Se parece comigo</i>	<i>Se parece mais ou menos comigo</i>	<i>Se parece pouco comigo</i>	<i>Não se parece comigo</i>	<i>Não se parece nada comigo</i>
8) É importante para ela ouvir as pessoas que são diferentes dela. Mesmo quando não concorda com elas, procura entendê-las.						
9) Ela acha que é importante não querer mais do que se tem. Ela acredita que as pessoas deveriam estar satisfeitas com o que têm.						
10) Ela procura todas as oportunidades para se divertir. É importante para ela fazer coisas que lhe dão prazer.						
11) É importante para ela tomar suas próprias decisões sobre o que faz. Ela gosta de planejar e escolher suas próprias atividades.						
12) É muito importante para ela ajudar as pessoas ao seu redor. Ela quer cuidar do bem-estar delas.						
13) Ser muito bem-sucedida é importante para ela. Ela gosta de impressionar as demais pessoas.						
14) A segurança de seu país é muito importante para ela. Ela acha que o governo deve estar atento a ameaças de origem interna ou externa.						
15) Ela gosta de se arriscar. Ela está sempre procurando aventuras.						
16) É importante para ela se comportar sempre corretamente. Ela quer evitar fazer qualquer coisa que as pessoas possam achar errado.						
17) É importante para ela estar no comando e dizer aos demais o que fazer. Ela quer que as pessoas façam o que manda.						
18) É importante para ela ser fiel a seus amigos. Ela quer se dedicar às pessoas próximas de si.						

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	<i>Se parece muito comigo</i>	<i>Se parece comigo</i>	<i>Se parece mais ou menos comigo</i>	<i>Se parece pouco comigo</i>	<i>Não se parece comigo</i>	<i>Não se parece nada comigo</i>
19) Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela.						
20) Ser religiosa é importante para ela. Ela se esforça para seguir suas crenças religiosas.						
21) É importante para ela que as coisas estejam organizadas e limpas. Ela realmente não gosta que as coisas estejam bagunçadas.						
22) Ela acha que é importante demonstrar interesse pelas coisas. Ela gosta de ser curiosa e tentar entender todos os tipos de coisas.						
23) Ela acredita que todas as pessoas do mundo deveriam viver em harmonia. Promover a paz entre todos os grupos no mundo é importante para ela.						
24) Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						
25) Ela acha que é melhor fazer as coisas de maneira tradicional. É importante para ela manter os costumes que aprendeu.						
26) Aproveitar os prazeres da vida é importante para ela. Ela gosta de se agradar.						
27) É importante para ela entender às necessidades dos outros. Ela tenta apoiar aqueles que conhece.						
28) Ela acredita que deve sempre respeitar seus pais e os mais velhos. É importante para ela ser obediente.						

	Quanto esta pessoa se parece com você?					
	<i>Se parece muito comigo</i>	<i>Se parece comigo</i>	<i>Se parece mais ou menos comigo</i>	<i>Se parece pouco comigo</i>	<i>Não se parece comigo</i>	<i>Não se parece nada comigo</i>
29) Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, até mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade.						
30) Ela gosta de surpresas. É importante para ela ter uma vida emocionante.						
31) Ela se esforça para não ficar doente. Estar saudável é muito importante para ela.						
32) Progredir na vida é importante para ela. Ela se empenha em fazer melhor que os outros.						
33) Perdoar as pessoas que lhe fizeram mal é importante para ela. Ela tenta ver o que há de bom nelas e não ter rancor.						
34) É importante para ela ser independente. Ela gosta de contar consigo mesmo.						
35) Contar com um governo sem mudanças é importante para ela. Ela se preocupa em manter a ordem social do jeito que está.						
36) É importante para ela ser sempre educada com os outros. Ela tenta nunca incomodar ou irritar os outros.						
37) Ela realmente quer aproveitar a vida. Divertir-se é muito importante para ela.						
38) É importante para ela ser humilde e modesta. Ela tenta não chamar atenção das pessoas para si.						
39) Ela sempre quer ser aquela a tomar decisões. Ela gosta de liderar.						
40) É importante para ela se adaptar e se ajustar à natureza. Ela acredita que as pessoas não deveriam modificar a natureza.						

Parte 2

A seguir você irá ler descrições de algumas empresas. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma dessas empresas é semelhante à empresa em que você trabalha. Assinale com um “ X ” a opção que mais se encaixa à sua empresa, marcando em cada questão um “ X ”. Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

	Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela em que você trabalha?					
	<i>É muito parecida com minha empresa</i>	<i>É parecida com minha empresa</i>	<i>É mais ou menos parecida com minha empresa</i>	<i>É pouco parecida com minha empresa</i>	<i>Não se parece com minha empresa</i>	<i>Não se parece em nada com minha empresa</i>
01. Esta empresa estimula os empregados a enfrentarem desafios. Para ela, os desafios tornam o trabalho do empregado mais interessante.						
02. A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta empresa. Ser verdadeiro com os outros é importante para esta empresa.						
03. Para esta empresa, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade. Na visão dela, as pessoas merecem oportunidades iguais.						
04. Esta empresa valoriza a competência. Para ela, é importante que o empregado demonstre as habilidades e os conhecimentos que possui.						
05. É muito importante, para esta empresa, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles.						
06. A tradição é uma marca desta empresa. Ela tem práticas que dão continuidade aos seus costumes.						
07. Esta empresa influencia outras empresas. Ela tem muito prestígio.						
08. Esta empresa acha que é importante ser competente. Ela quer demonstrar o quanto é capaz.						

	Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela em que você trabalha?					
	<i>É muito parecida com minha empresa</i>	<i>É parecida com minha empresa</i>	<i>É mais ou menos parecida com minha empresa</i>	<i>É pouco parecida com minha empresa</i>	<i>Não se parece com minha empresa</i>	<i>Não se parece em nada com minha empresa</i>
09. Esta empresa oferece oportunidades de diversão aos empregados. Ela acha importante que eles tenham prazer no trabalho.						
10. É importante para esta empresa ser rica. Ela quer ter lucros nos negócios.						
11. Para esta empresa, é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho. Ela acredita que as boas maneiras devem ser praticadas.						
12. Esta empresa preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição.						
13. Esta empresa incentiva o sucesso profissional dos empregados. Ela os estimula a trabalharem de maneira competente.						
14. Nesta empresa, os empregados são recompensados. A satisfação deles com a empresa é uma meta importante.						
15. Esta empresa acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e empresas com as quais se relaciona.						
16. Para esta empresa, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa. É importante, para ela, respeitar os direitos dos outros.						

	Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela em que você trabalha?					
	É muito parecida com minha empresa	É parecida com minha empresa	É mais ou menos parecida com minha empresa	É pouco parecida com minha empresa	Não se parece com minha empresa	Não se parece em nada com minha empresa
17. Esta empresa acha importante ter modelos de comportamento definidos. Para ela, os empregados devem ter um jeito correto de se comportar no trabalho.						
18. Esta empresa busca o domínio do mercado. Ela quer eliminar a concorrência.						
19. Esta empresa evita mudanças. Ela prefere manter sua forma de trabalhar.						
20. Nesta empresa, é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem. Ela reconhece os empregados competentes.						
21. Esta empresa acha importante ser fiel a seus empregados e clientes. Ela cumpre seus compromissos com eles.						
22. Para esta empresa, é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados. Ela considera que a diversão é uma parte importante da vida do empregado.						
23. Esta empresa valoriza empregados curiosos. Ela gosta de empregados que procuram se informar a respeito do trabalho.						

	Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela em que você trabalha?					
	<i>É muito parecida com minha empresa</i>	<i>É parecida com minha empresa</i>	<i>É mais ou menos parecida com minha empresa</i>	<i>É pouco parecida com minha empresa</i>	<i>Não se parece com minha empresa</i>	<i>Não se parece em nada com minha empresa</i>
24. Esta empresa gosta de empregados que mostram suas habilidades. Ela procura desenvolver a competência desses empregados.						
25. Esta empresa tem destaque na sociedade. Ela acha importante ser admirada por todos.						
26. Esta empresa procura se aperfeiçoar constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.						
27. Esta empresa acredita que as regras são importantes. Para ela, os empregados deveriam obedecê-las.						
28. O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta empresa. Para ela, a hierarquia deve ser respeitada pelos empregados.						
29. Esta empresa valoriza empregados que buscam realização no trabalho. Ela reconhece quando um empregado tem objetivos profissionais.						
30. Para esta empresa, é importante ser criativa. Ela gosta de fazer coisas novas.						
31. Esta empresa procura manter práticas que deram certo. Ela acredita que é importante trabalhar sempre do mesmo modo.						

	Quanto esta empresa aqui descrita se parece com aquela em que você trabalha?					
	<i>É muito parecida com minha empresa</i>	<i>É parecida com minha empresa</i>	<i>É mais ou menos parecida com minha empresa</i>	<i>É pouco parecida com minha empresa</i>	<i>Não se parece com minha empresa</i>	<i>Não se parece em nada com minha empresa</i>
32. Esta empresa preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados. Ela realiza projetos sociais que contribuem para o bem-estar deles.						
33. Esta empresa tem prestígio. Ela oferece produtos e serviços que são respeitados pelos clientes.						
34. Esta empresa acredita que ser educado é importante. Para ela, as boas maneiras fazem parte do relacionamento entre os empregados e as empresas.						
35. Esta empresa tem influência na sociedade. Ela acha importante ser respeitada por todos.						
36. Para esta empresa, planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência.						
37. Esta empresa acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados.						
38. Esta empresa acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação. Dizer a verdade faz parte dos princípios desta empresa.						
39. O prazer para esta empresa é obter lucros. Ela sente-se satisfeita quando os rendimentos superam as despesas.						
40. Esta empresa deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada. Ela valoriza o empregado que tem experiências profissionais diferentes.						

