



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Faculdade de Ciências da Saúde - FACS
Curso de Psicologia

ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

ÍISIS SANTOS DE BARROS

**BRASÍLIA / DF
Dezembro / 2007**

ÍISIS SANTOS DE BARROS

**ANÁLISE DOS VALORES ORGANIZACIONAIS DE UMA
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

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

Professora – Orientadora: Heila Magali da Silva Veiga

BRASÍLIA / DF
Dezembro/ 2007



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Faculdade de Ciências da Saúde - FACS
Curso de Psicologia

Esta monografia foi aprovada pela banca examinadora composta por:

Prof^a Heila Magali da Silva Veiga

Prof^a Leida Maria de Oliveira Mota

Prof^o Antonio Isidro da Silva Filho

A Menção Final obtida foi:

BRASÍLIA / DF
Dezembro/ 2007

“Tudo tem o seu tempo determinado, e há
tempo para todo o propósito debaixo do céu.”
Ec. 3:1

Agradeço a *Deus*, pelas experiências que tive ao longo do curso e pelos amigos que fiz na faculdade.

Ao meu esposo, *Michael*, agradeço por sua disposição em me ajudar, além das palavras de conforto e incentivo que me disse ao longo deste último período.

Aos meus pais, *Ediel e Maria*, e aos meus irmãos, *Edilson e Rosângela*, agradeço por todo o investimento que fizeram na minha educação e formação, e pela confiança que sempre depositam no meu potencial.

RESUMO

O estudo dos valores organizacionais tem se destacado no meio acadêmico e social, em função da importância de se compreender e influenciar o comportamento dos membros de um grupo. O objetivo desse estudo foi contribuir para a reflexão dos valores atuais de uma agroindústria do DF, a partir de uma análise dos documentos oficiais da empresa e da percepção dos funcionários com relação aos valores reais e desejáveis. Para a realização desta pesquisa, foi aplicado o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000), que busca avaliar a percepção dos funcionários sobre os valores praticados na sua empresa, bem como os valores que os funcionários desejam que a sua organização privilegie. Este trabalho apresentou uma amostra de 79 funcionários, que representa 7% dos colaboradores da empresa. Dentre estes, 60% são do sexo masculino e 40% são do sexo feminino. Foi possível verificar, com base na análise documental e nos resultados, que os valores de Credibilidade e Integridade, prescritos pela organização, são percebidos pelos participantes da pesquisa, porém os valores de Inovação e Responsabilidade social, ambiental e com o bem-estar animal, apesar de estimados pelos participantes, não são percebidos no dia-a-dia da organização. O estudo em questão contribuiu para uma maior reflexão dos valores vigentes na organização e, como sugestão para os próximos estudos, indica-se a utilização de questionários individuais, para incluir os colaboradores da empresa que não têm o 2º grau.

Palavras Chaves: Valores organizacionais; Valores prescritos e Valores percebidos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES**FIGURA**

Figura 1: Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais	07
Figura 2: Estrutura Teórica dos Valores Organizacionais	14

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Valores Reais e Desejáveis para cada Fator	32
Tabela 2: Fator Autonomia	33
Tabela 3: Fator Conservadorismo	33
Tabela 4: Fator Hierarquia	34
Tabela 5: Fator Igualitarismo	34
Tabela 6: Fator Domínio	35
Tabela 7: Fator Harmonia	36

SUMÁRIO

Resumo	vi
Lista de Ilustrações	
Lista de Figuras	vii
Lista de Tabelas	viii
Introdução	01
Capítulo 1: Embasamento teórico	03
1.1. Teoria de Valores	03
1.2. Valores Organizacionais	09
1.3. Medidas de Valores Organizacionais no Brasil	14
1.4. Estudos de Valores Organizacionais no Brasil	20
Capítulo 2: Metodologia	25
2.1 Organização	25
2.1.2. Análise Documental	27
2.2 Amostra	30
2.3 Procedimentos	31
2.4 Análise de Dados	31
Capítulo 3: Resultados	32
Capítulo 4: Discussão	37
Capítulo 5: Conclusão	41
Referência Bibliografia	43
Anexo: Instrumento de Pesquisa	46

O estudo dos valores organizacionais tem se destacado no meio acadêmico e social, em função do interesse de compreender e influenciar o comportamento dos membros de um grupo. A partir dessas informações, várias contribuições podem ser feitas no planejamento e desenvolvimento das instituições.

Criar entre os empregados modelos mentais semelhantes sobre o funcionamento e a missão da empresa, contribuir para a construção da identidade social da organização, e atuar como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização, são algumas das funções dos valores organizacionais.

Devido à relevância do assunto, o pesquisador Tamayo tem correlacionado a teoria de valores organizacionais a variáveis como satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo (Tamayo, 1998), entre outros aspectos do comportamento organizacional. Os resultados dessas pesquisas, alinhados à visão da organização, têm possibilitado um maior direcionamento dos seus recursos.

Duas perspectivas tem sido observadas com relação aos valores organizacionais: de um lado está a organização, que espera dos seus funcionários um comportamento compatível com os valores idealizados por ela e, de outro lado, estão os funcionários que comparam os valores instituídos àqueles praticados no dia-a-dia. Quanto mais próximos estiverem os valores prescritos dos valores percebidos, menor será o custo desta organização em atingir os seus objetivos.

É interessante destacar, também, que quando a empresa não define explicitamente os seus valores ou não veicula esse conteúdo entre os seus colaboradores, eles mesmos se encarregam de fazer uma leitura daquilo que é estimado na organização.

Assim, sabendo que a organização pesquisada tem o interesse de refletir sobre os seus valores, a justificativa para realização desse estudo foi contribuir para essa reflexão e ampliar a discussão acerca dos valores vigentes na empresa. O objetivo principal é avaliar a percepção

dos funcionários em relação aos valores da empresa. Os objetivos específicos são: fazer um análise documental dos valores atuais, avaliar a percepção dos funcionários com relação a estes valores e conhecer quais os valores eles gostariam que fossem estimados pela organização.

A presente monografia foi construída da seguinte forma: o primeiro capítulo compreende o embasamento teórico, onde será abordada a teoria de valores, os valores organizacionais, as medidas de valores organizacionais no Brasil e os estudos de valores organizacionais no Brasil. O segundo capítulo é composto pela metodologia e apresentará aspectos da organização, da análise documental, da amostra e dos procedimentos utilizados na pesquisa. O terceiro, o quarto e o quinto capítulo são compostos, respectivamente, pelos resultados, discussão e conclusão. Ao final, encontram-se todas as referências bibliográficas, assim como o instrumento utilizado na pesquisa.

1. EMBASAMETNO TEÓRICO

1.1. TEORIA DE VALORES

Várias áreas do conhecimento se preocuparam com o estudo dos valores humanos, entre elas a Filosofia, a Antropologia e a Sociologia. A Psicologia, a partir do século XX, também passou a contribuir com o seu ponto de vista sobre os valores, a partir do indivíduo. Seu objetivo era, e ainda é, identificar um conjunto de valores que estejam presentes para as pessoas das mais diversas culturas, sem se preocupar em definir quais são os valores preferenciais ou corretos (Tamayo, 2005b).

Valores são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, que são ordenados por sua importância e que servem como princípios que guiam a vida do indivíduo. Esse sistema pode estar estruturado em dois níveis: o primeiro se refere a uma estrutura geral, relacionada a aspectos da vida e o segundo, a estruturas associadas a contextos específicos da vida, como família, trabalho e etc (Schwartz 1999, citado por Porto e Tamayo, 2003).

Schwartz (2005b) diz que os valores possuem características próprias. De maneira geral, eles estão mais ligados à emoção que à razão, estão relacionados à motivação das pessoas e por isso são considerados objetivos abstratos. Os valores servem como padrões ou critérios, pois influenciam a seleção e avaliação de comportamentos, mas se diferenciam das normas, pois possuem uma característica hierárquica.

Para Lavelle (citado por Tamayo, 2003), os valores são inseparáveis de uma atividade seletiva, que opera distinções entre as diferentes formas do real, segundo o seu grau de afinidade ou parentesco. Não existe valor nas coisas, elas são sempre neutras, mas são transformadas em metas, quando desejadas pelo indivíduo. Os valores têm sua origem em um desejo, que através da razão é transformado em querer.

Para Feather (1995, citado por Schwartz, 2005a), os valores induzem às valências sobre objetos e situações, ou seja, conduzem à percepção a respeito da importância positiva ou negativa de um evento, em uma situação específica. Eles são estruturas abstratas que estão ligadas a crenças que o indivíduo mantém sobre os modos desejáveis de se comportar.

Schwartz (1999, citado por Silveira, 2006) define valores como “idéias compartilhadas sobre o bom ou ruim, comunicadas de forma explícita ou implícita aos indivíduos, por meio da exposição diária aos costumes, leis e normas etc. e que guiam a seleção e avaliação das coisas e eventos” (p. 73).

Para Furtado (2003, citado por Gonçalves, 2007), os valores são transcendentais, manifestam-se de maneira individual, possuem representações construídas socialmente (gênese histórico-social) e são dinâmicos. Eles mudam de acordo com a cultura e evoluem de maneira sensível às influências de situações externas (fatores socioeconômicos, políticos e/ou religiosos).

Há autores que vinculam os valores às necessidades, relacionando a fonte dos valores com as exigências universais do ser humano. Essas exigências são compostas por *necessidades biológicas* do organismo, por *necessidades sociais* e por *necessidades sócio-institucionais*. Segundo Rokeach (1973, citado por Schwartz, 2005b), os valores não representam apenas necessidades pessoais, mas também as exigências e demandas culturais.

No tocante à relação entre valores e comportamentos, esse é um tema antigo que os pesquisadores têm investigado. Diversas pesquisas são desenvolvidas com o interesse de associar o conhecimento dos valores a determinados tipos de atitudes e comportamentos. Em 1973, Rokeach afirmou que “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir prever como ela se comportará em diversas situações experimentais e da vida real” (Porto, 2005, p.160).

Parsons (1951, citado por Schwartz, 2005a) acredita que a função social dos valores é motivar e controlar o comportamento dos membros do grupo. Os valores minimizam a necessidade de controle social constante, pois servem como guias internalizados para os indivíduos. Além disso, as pessoas invocam valores, para definir comportamentos como socialmente apropriados, para justificar suas exigências sobre os outros e para eliciar comportamentos desejados.

Para Schwartz (2005a), os valores estão diretamente relacionados aos diversos aspectos do comportamento humano, podendo influenciar os comportamentos pró-sociais, quanto à percepção das ações negativas vivenciadas no sistema organizacional.

Segundo Schein (1985, citado por Mendonça e Tamayo, 2005), indivíduos que compartilham os mesmos valores tendem a apresentar aspectos similares das funções cognitivas, pois classificam e interpretam situações e eventos, com base em uma mesma estrutura de valores, bem como possuem um sistema comum de comunicação.

Sendo assim, é importante saber de que maneira os valores podem influenciar o comportamento. A *ativação de valores* é a primeira parte deste processo. Verplanken e Holland (2002, citado por Schwartz, 2005a) acreditam que a probabilidade de que um valor seja ativado depende de sua acessibilidade: quanto mais importantes são os valores para o indivíduo, mais fácil será acessá-los.

A *fonte de motivação* também pode influenciar no comportamento, pois os “valores pessoais, assim como necessidades, induzem valências em ações possíveis” (Feather 1988, citado por Schwartz, 2005a). Isto significa dizer que as ações se tornam valorizadas subjetivamente, na medida em que promovem o atendimento de objetivos valorizados. Assim, mesmo sem a deliberação consciente, os valores podem influenciar ou tornar mais atrativas determinadas ações.

Seguindo essa linha, Schwartz (2005a) acrescenta que os valores são influenciados pela *atenção, percepção e interpretação de situações*. Valores de alta prioridade são metas que levam os indivíduos a buscar responder a aspectos de valores relevantes para a situação. Contudo, não é a prioridade dada a um determinado valor que influencia o comportamento, mas a interação entre os múltiplos interesses representados pelos valores.

Representando o quarto e último processo, os valores também influenciam no *planejamento de ações*. Para Gollwitzer (1996, citado por Schwartz, 2005a) quanto mais prioridade é dada a um valor, mais provável é que as pessoas formulem planos de ação que possam levar à sua expressão no comportamento. Experimentos feitos por esse autor demonstraram que o planejamento fortalece as crenças nas habilidades de atingir o objetivo.

Vale ressaltar que comportamento e atitudes não são influenciados apenas pela prioridade dada a um valor isolado. É comum que aconteça uma negociação entre valores antagônicos que estão, juntamente, implicados no comportamento. Assim, para predizer um comportamento de forma bem-sucedida, deve-se considerar a importância dos valores que o comportamento irá prejudicar, assim como aqueles que irá promover (Tamayo, 2005a).

A teoria de valores de Schwartz representa uma das teorias mais utilizadas, capaz de abarcar a complexidade das relações entre os valores e o comportamento. Ela unifica o campo da motivação humana, como uma maneira de organizar as diferentes necessidades, motivos e objetivos propostos em outras teorias. Essa teoria descreve aspectos da estrutura psicológica comuns a toda a humanidade e, por isso, suas proposições se aplicam a todas as culturas (Porto, 2005).

Os dez tipos motivacionais discriminados por Schwartz (Porto e Tamayo, 2003) são: Poder (busca da preservação de uma posição social, dentro de um sistema social); Auto-realização (busca de sucesso pessoal, através da demonstração de competência, de acordo com as regras); Hedonismo (busca de prazer e gratificação para si mesmo); Estimulação

(busca de novidade e estimulação na vida); Autodeterminação (busca de independência de pensamento e ação); Universalismo (compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza); Benevolência (preocupação com o bem-estar de pessoas próximas); Tradição (respeito, compromisso e aceitação dos costumes e idéias de uma cultura ou religião); Conformismo (restrição de ações e impulsos que podem magoar outros ou violar as expectativas sociais e normas); Segurança (busca de segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e do *self*).

Apesar de algumas teorias conceberem seus construtos motivacionais como independentes ou como relacionados hierarquicamente, a teoria de valores sugere que esses construtos podem ser organizados em um continuum motivacional. Esses tipos motivacionais apresentam uma estrutura circular (Figura 1), que retrata o padrão total de relações teóricas de conflito e congruência entre tipos motivacionais. Quanto mais próximos dois tipos motivacionais estão, em qualquer uma das direções ao redor do círculo, mais semelhantes são suas motivações subjacentes. Quanto mais distantes, mais antagônicas são suas motivações subjacentes (Schwartz, 2005b).

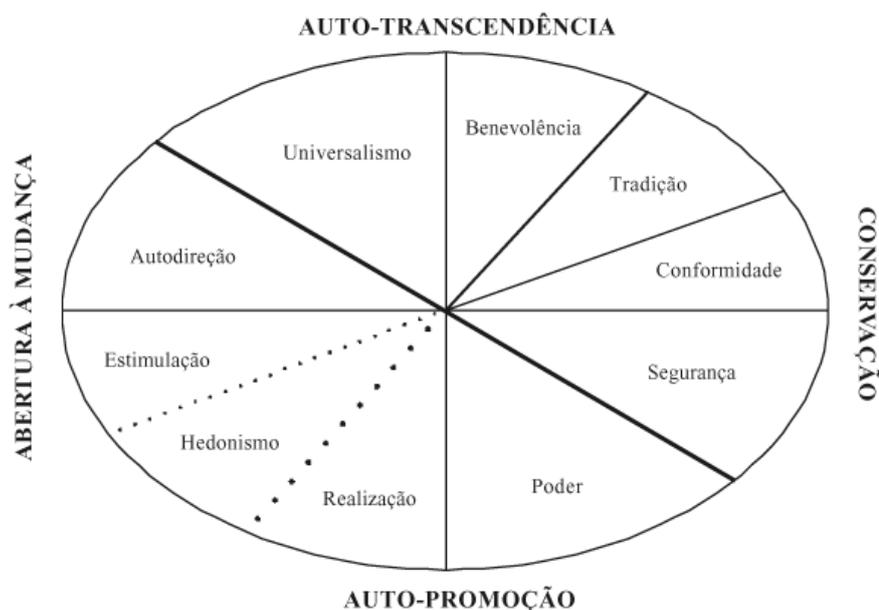


Figura 1. Estrutura Bidimensional dos Tipos Motivacionais (adaptado de Schwartz, 1991, p. 14)

É importante explicar que, a partir dos 10 tipos motivacionais, uma outra categoria foi criada, chamada tipos motivacionais de segunda ordem, dispostos em duas dimensões bipolares (Schwartz, 2005b): uma dimensão contrasta “abertura à mudança” e “conservação” e a outra contrasta “autopromoção” com “autotranscendência”. A primeira captura o conflito entre a ênfase no pensamento e ações independentes do indivíduo, que favorecem a mudança (autodeterminação e estimulação) e a auto-restrição submissa, preservação de práticas tradicionais e proteção da estabilidade (segurança, conformidade e tradição). A segunda captura o conflito entre a ênfase na aceitação dos outros como iguais e a preocupação com seu bem-estar (universalismo e benevolência) e a busca pelo próprio sucesso relativo e domínio sobre os outros (poder e realização).

Schwartz conseguiu reunir, em torno da sua teoria dos valores, pesquisadores dos cinco continentes, em mais de 50 países. Ele se manteve fiel à idéia de que existe um conjunto de motivações universais que dão origem e organizam os diversos valores nas diferentes culturas (Gouveia, Martinez e Milfont, 2001).

Com base na pesquisa realizada por Schwartz, os indivíduos diferem na importância que atribuem a cada um dos 10 tipos motivacionais, porém, no nível das sociedades, o consenso sobre a ordem hierárquica dos tipos motivacionais é surpreendentemente alta (Schwartz, 2005b).

Um dos resultados obtidos com a pesquisa foi da importância pancultural conferida aos tipos motivacionais. Benevolência, autodeterminação e universalismo são os mais importantes, enquanto poder, tradição e estimulação são os menos importantes. Segurança, conformidade, realização e hedonismo ficam na posição intermediária. É comum atribuir o consenso pancultural a duas fontes: a primeira seria a natureza humana compartilhada e a segunda seriam as funções adaptativas dos valores para a manutenção de sociedades (Schwartz, 2005b).

Vale ressaltar que as circunstâncias da vida dos indivíduos propiciam oportunidades para expressar alguns valores mais facilmente que outros. Idade, educação e gênero, entre outros, são fenômenos que contribuem para explicar diferenças individuais em prioridades axiológicas e a teoria de valores identifica os valores aos quais cada tipo de adaptação se aplica.

O Brasil tem participado de pesquisas transculturais que proporcionam uma maior compreensão da nossa cultura em comparação com as demais, possibilitando a discussão sobre adequação das diversas teorias desenvolvidas no exterior à realidade nacional (Gonçalves, 2007).

Os resultados de uma pesquisa realizada por Tamayo e Schwartz (1993) no Brasil, por exemplo, mostraram a necessidade de se acrescentar quatro valores característicos do país, são eles: esperto, trabalho, sonhador e vaidade. Neste caso, os novos valores se agregaram aos seguintes tipos motivacionais: esperto foi agregado a Realização, trabalho a Benevolência, sonhador a Universalismo e vaidade a Poder.

Após todos esses estudos acerca dos valores pessoais e da influência destes na vida do indivíduo, os pesquisadores tiveram a preocupação de observar o comportamento organizacional e analisar sob quais influências ele estava submetido. Em seguida, serão apresentados alguns estudos sobre os valores organizacionais que, assim como a teoria de valores, tem grande relevância acadêmica e social.

1.2 VALORES ORGANIZACIONAIS

Elizur e Sagie (1999, citado por Porto e Tamayo, 2007), por meio de um estudo, destacam que a relação entre valores gerais e valores laborais (ou específicos) pode se dar de *maneira difusa*, quando o que é valorizado, de maneira geral, também é valorizado nas áreas

específicas da vida, ou por *compensação*, ao contrário do anterior, o que é valorizado em um âmbito não o é em outro.

Segundo Ros e cols (1999), os tipos motivacionais de segunda ordem, originados da Teoria de Valores Pessoais de Schwartz, estariam associados, de forma difusa, com os valores laborais, assim: a) *Valores Intrínsecos* estariam associados à Abertura à Mudança; b) *Valores Extrínsecos* ou materiais, associados à Conservação; c) *Valores Sociais ou Afetivos* associados à Autotranscendência. O quarto tipo de valor laboral não está relacionado ao tipo motivacional de Autopromoção e seria chamado *Prestígio*, referindo-se à busca de poder e prestígio por meio do trabalho.

Dessa forma, vale destacar como a literatura apresenta os valores organizacionais. Porto e Tamayo (2003) definiram os valores laborais como princípios ou crenças sobre metas ou recompensas desejáveis, hierarquicamente organizados, que as pessoas buscam por meio do trabalho e que guiam as suas avaliações sobre os resultados e contexto do trabalho, bem como o seu comportamento no trabalho e a escolha de alternativas de trabalho.

Tamayo e Gondim (1996) destacaram quatro aspectos na definição de valores organizacionais, sendo eles: aspectos cognitivos, motivacionais, a função dos valores e a organização hierárquica dos mesmos.

O aspecto cognitivo dos valores organizacionais representam as crenças existentes na empresa. Somente as crenças enfatizadas e socialmente aceitas como princípios que orientam a vida da organização constituem valor. Estas crenças estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a constituir um sistema complexo e organizado hierarquicamente. Os valores funcionam como padrões para o julgamento e a justificação do comportamento de si e dos outros (Tamayo, Mendes e Paz, 2000).

O aspecto motivacional expressa os interesses do grupo ou de indivíduos. Sendo assim, pode-se dizer que os valores organizacionais representam metas mais ou menos conscientes da empresa.

A função dos valores é orientar a vida da empresa e guiar o comportamento dos seus membros. Eles podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas (Tamayo, Mendes e Paz, 2000).

A hierarquia de valores é o que diferencia as pessoas, as organizações e as culturas entre si. Os valores organizacionais implicam, necessariamente, uma preferência, uma distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem.

“A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização não se relacionam com o mundo físico e social como observadores que assistem a um espetáculo, mas como atores que participam, que tomam partido, que se envolvem e transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social” (Tamayo, Mendes e Paz, 2000, p. 04).

A estrutura axiológica de uma empresa pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores. Ela define a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o tipo de motivação característico da mesma. A operação cognitiva, realizada a partir da percepção das prioridades axiológicas da organização, por parte do empregado, permite desenvolver uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa. Essa percepção afeta o comportamento organizacional e as tarefas a serem executadas (Tamayo, Mendes e Paz, 2000).

Além de salientar a importância dos valores organizacionais para a cultura organizacional, Luthans (1995, citado por Oliveira e Tamayo, 2004) vincula a força da cultura ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem.

Dessa forma, Oliveira e Tamayo (2004) resumem da seguinte forma as principais funções dos valores organizacionais: em primeiro lugar, seria criar entre os empregados modelos mentais semelhantes, com relação ao funcionamento e à missão da organização,

evitando percepções diferentes que, certamente, teriam repercussões no comportamento e atitudes dos empregados. Em segundo lugar, os valores contribuem para a construção da identidade social da organização, tornando-a distinta em relação às demais organizações. Em terceiro lugar, os valores atuam como mediadores nos conflitos, contribuindo para a solução dos problemas da organização, garantindo sua sobrevivência.

Segundo a pesquisa realizada por Tamayo, Mendes e Paz (2000), toda organização enfrenta os seguintes problemas: a) relação conflituosa entre o indivíduo e o grupo, uma vez que é difícil conciliar os interesses particulares; b) necessidade de elaborar uma estrutura para garantir o funcionamento da organização, ou seja, de estruturar papéis, normas, subsistemas organizacionais, estratégias de trabalho etc; c) relação da organização com o meio ambiente natural e social, pois necessita desses elementos para subsistir.

Para responder a essas exigências, a organização cria padrões de comportamento e valores que expressam os princípios que orientam a sua vida cotidiana. Para Rokeach (1973, citado por Tamayo, Mendes e Paz, 2000), os valores são representações cognitivas de necessidades e motivos de exigências sociais e culturais.

Sendo assim, para representar alternativas de respostas aos problemas citados anteriormente, três dimensões bipolares foram criadas: autonomia (individualismo) *versus* conservadorismo (coletivismo), hierarquia *versus* igualitarismo e domínio *versus* harmonia.

a) Autonomia *versus* Conservadorismo

Nas organizações que dão preferência aos valores relativos ao conservadorismo, a iniciativa e a criatividade do empregado não são promovidas, porque a ênfase é dada às tradições e à conservação do *status quo*, aos caminhos e às soluções já conhecidas e testadas pela organização no passado. Nas organizações nas quais predominam os valores de

autonomia, a ênfase é na inovação, na criatividade do indivíduo, no teste de novas soluções e de novas formas de pensar (Tamayo, Mendes e Paz, 2000).

b) Hierarquia *versus* Igualitarismo

A estrutura das organizações define o sistema social, as funções que devem ser executadas e as relações entre as diversas unidades e entre os membros da empresa. As soluções dadas a este problema pelas diversas organizações situam-se num contínuo que vai da hierarquia ao igualitarismo. A hierarquia garante o comprometimento dos colaboradores da empresa com a missão da mesma. No igualitarismo encontra-se a opção pela preocupação com o bem-estar dos outros e da organização em geral, resultando em poucos níveis de autoridade e um gerenciamento do tipo participativo.

c) Harmonia *versus* Domínio

As organizações nas quais predominam os valores de domínio apresentam uma marcada tendência ao sucesso e a sua interação com a natureza pode ser violenta e desequilibrada. Com relação às demais empresas, seu comportamento pode ser definido pelo desejo de impor seus produtos e sua imagem. As organizações que dão prioridade aos valores de harmonia, por sua vez, procuram o desenvolvimento e o sucesso através de uma interação harmoniosa com a natureza e com as outras organizações (Barnett & Carroll, 1987; Staber, 1992, citado por Tamayo, Mendes e Paz, 2000).

A Figura 2 ilustra que os valores organizacionais se organizam em torno dessas três dimensões bipolares, já citadas: autonomia *versus* conservadorismo, hierarquia *versus* igualitarismo, domínio *versus* harmonia. Sendo assim, os valores organizacionais podem ser classificados em seis tipos motivacionais, definidos pelos pólos destas três dimensões.

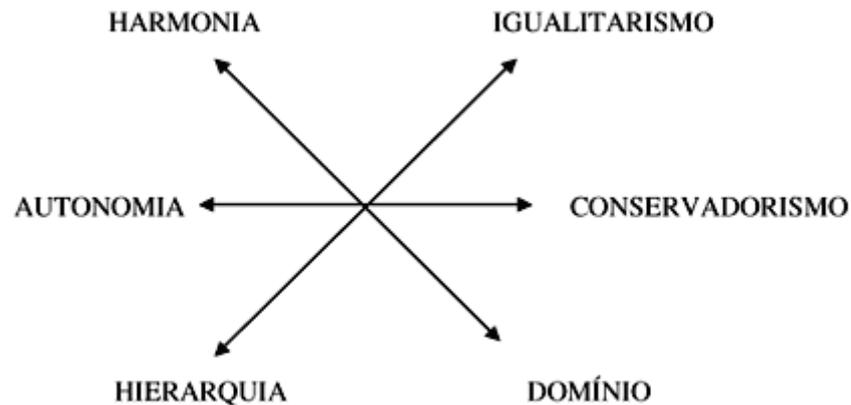


Figura 2. Estrutura teórica dos valores organizacionais (Tamayo, Mendes e Paz, 2000, p 302)

1.3 MEDIDAS DE VALORES ORGANIZACIONAIS NO BRASIL

De maneira tradicional, duas abordagens têm sido utilizadas para identificar e avaliar os valores organizacionais: a primeira, mais voltada para modo qualitativo, estuda os valores a partir de documentos oficiais da empresa e a segunda alternativa estuda os valores organizacionais, utilizando a média dos valores individuais dos membros da organização, como estimativa dos valores organizacionais (Sego, Hui e Law, 1997, citado por Tamayo, 2004).

Tamayo (1996) propõe uma terceira abordagem, que consiste em estudar os valores organizacionais, a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. Essa alternativa é do tipo quantitativo e a avaliação dos valores é realizada por meio de questionários objetivos (Oliveira e Tamayo, 2004).

No Brasil, existem duas medidas para avaliar as prioridades axiológicas relativas ao trabalho: a primeira desenvolvida por Borges (1999) está voltada para o público de baixa escolaridade e a segunda, desenvolvida por Porto e Tamayo (2003), voltada para um público com escolaridade mais elevada, respectivamente: Inventário de Significado do Trabalho (IST) e Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT).

O Inventário de Significado do Trabalho encontra-se dividido em atributos valorativos e descritivos do trabalho. A escala inicial contava com 58 itens, divididos em quatro fatores: Independência Financeira e Prazer, Justiça no Trabalho, Esforço Físico e Aprendizagem e Dignidade Social. Os itens foram derivados de um trabalho empírico em que foram entrevistados trabalhadores da construção civil, comércio, confecções e costura. Este instrumento foi aprimorado e pode ser aplicado tanto em pessoas até a 4º série do ensino fundamental, quanto em pessoas a partir desse nível de instrução, porém não está adaptado a pessoas com nível de instrução muito elevado. Para pessoas sem instrução formal, o pesquisador pode utilizar os recursos de cartões coloridos em que a tonalidade do cartão indica maior ou menor preferência.

O resultado da análise fatorial com rotação oblíqua indicou cinco fatores: 1. *Exigências Sociais*, referem-se ao trabalho como responsabilidade social; 2. *Justiça no Trabalho*, referem-se ao trabalho como devendo proporcionar proteção e segurança aos trabalhadores; 3. *Esforço corporal e desumanização*, relacionam o trabalho com esforço corporal e desumanização; 4. *Realização pessoal*, refere-se ao trabalho como algo que deve proporcionar prazer ao indivíduo, quanto ao significado dos resultados de trabalho; 5. *Sobrevivência pessoal e familiar*, relacionam o trabalho com a função de garantir sustento aos indivíduos e familiares.

Borges (1999) relaciona o seu instrumento com a Teoria de Valores de Schwartz e conclui que os resultados encontram apoio nesta teoria, assim: Exigências Sociais reúne valores como Tradição, Conformidade e Universalismo; Justiça no Trabalho reúne valores de Segurança e Universalismo; Realização Pessoal reúne valores de Realização e Hedonismo e Sobrevivência Pessoal e Familiar reúne valores de Autodeterminação. O fator Esforço Corporal e Desumanização não encontra relação com os tipos motivacionais propostos por

Schwartz, caracterizando um aspecto específico do mundo do trabalho e da realidade brasileira.

A Escala de Valores relativos ao Trabalho (EVT) tem por base a Teoria de Valores de Schwartz aplicada ao mundo do trabalho. A EVT foi desenvolvida a partir de entrevistas e perguntas abertas, realizadas com trabalhadores e estudantes universitários, além do levantamento de instrumentos encontrados na literatura. Após o processo de análise de juízes e de validação semântica, a escala ficou composta por 71 itens, que deveriam ser avaliados por uma escala de importância, que variava de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante).

Este instrumento pode ser utilizado com segurança, para avaliar os valores relativos ao trabalho, em população com nível de escolaridade superior ao ensino médio. A estrutura final deste instrumento apresentou 45 itens, divididos entre os seguintes fatores: a) *realização no trabalho*, que busca prazer e realização pessoal e profissional, assim como a autonomia intelectual e da criatividade; b) *relações sociais*, busca de relações positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade, por meio do trabalho; c) *Prestígio*, que busca a autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho e d) *Estabilidade*, busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.

Esses quatro fatores apresentados estão relacionados com as dimensões de segunda ordem da Teoria de Valores de Schwartz, da seguinte forma: Realização no trabalho relaciona-se à Abertura à mudança; as Relações Sociais estão associadas à Autotranscendência; o Prestígio está associado à Autopromoção e a Estabilidade relaciona-se com a Conservação.

Os resultados deste trabalho indicam que a dicotomia intrínseco – extrínseco é inadequada, para representar todos os valores atribuídos pelas pessoas ao trabalho. A estrutura

da EVT sistematiza os resultados das pesquisas anteriores e proporciona um modelo mais parcimonioso e com um embasamento teórico mais sólido (Porto e Tamayo, 2003).

Com relação às medidas de valores organizacionais, no Brasil existem três tipos, baseados na Teoria de Valores Culturais de Schwartz, que são: Inventário de Valores Organizacionais (IVO), Perfil de Valores Organizacionais (PVO) e Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO). Cada medida refere-se a uma derivação baseada nos dilemas básicos enfrentados pelas organizações, citados anteriormente: Conservadorismo x Autonomia, Hierarquia x Igualitarismo e Domínio x Harmonia.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvido por Tamayo, Mendes e Paz (2000) busca avaliar a percepção dos funcionários sobre os valores existentes e praticados na sua empresa, bem como os valores que os funcionários desejam que a sua organização privilegie.

Após validação, o IVO é composto por 36 itens, que descrevem características organizacionais representativas dos diversos valores organizacionais, como, por exemplo, Fidelidade à organização (Conservadorismo); Capacidade de inovar na organização (Autonomia); Respeito às pessoas com cargo de chefia (Hierarquia); Distribuição do poder pelos diversos níveis (Igualitarismo); Capacidade de influenciar pessoas na organização (Domínio); Intercâmbio com outras organizações (Harmonia). Cada item deve ser avaliado por uma escala que varia de 0 (nada importante) a 6 (extremamente importante).

Os dados de validação confirmam a estrutura teórica proposta e indicam que esta escala pode ser utilizada em pesquisas e em diagnósticos dos componentes culturais da organização.

Ao desenvolver o Perfil de Valores Organizacionais (PVO), Oliveira e Tamayo (2004) criaram uma nova escala para medir valores organizacionais, simplificando o uso do questionário e permitindo a aplicação em pessoas com nível de escolaridade mais baixo.

Eles usaram como base a estrutura dos valores individuais e, após validação, o instrumento ficou composto por 48 descrições de perfis de organizações, cuja escala não-numérica varia de “é muito parecida com minha organização” a “não se parece nada com minha organização”. O resultado da Análise Fatorial indicou oito fatores: 1. Realização (busca de sucesso a partir da competência da organização e dos seus empregados); 2. Conformidade (priorização de regras e normas para definir os limites das ações organizacionais e dos comportamentos dos seus membros); 3. Domínio (ênfatisa a busca de posição de domínio no mercado); 4. Bem-estar do empregado (preocupação em proporcionar prazer e satisfação para o empregado); 5. Tradição (busca de preservação dos costumes e práticas da organização); 6. Prestígio (busca de prestígio e influência sobre a sociedade); 7. Autonomia (busca de inovação por meio da valorização da criatividade e competência do funcionário); 8. Preocupação com a coletividade (agrega valores que enfatizam a manutenção de relações sociais equilibradas).

Todos os fatores encontrados estão relacionados com a Teoria de Valores Organizacionais de Tamayo e com a Teoria de Valores Pessoais de Schwartz, embora os resultados não tenham confirmado os 10 tipos motivacionais propostos nesta última teoria.

O Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) foi construído a partir dos estudos voltados para similaridade motivacional entre os valores pessoais e os valores organizacionais. O instrumento final ficou composto por 48 itens, distribuídos em oito fatores: 1. Realização (a meta central é o sucesso por meio da competência da organização e dos seus empregados); 2. Conformidade (respeito às regras e modelos de comportamentos tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações); 3. Domínio (obtenção de *status*, controle sobre pessoas e recursos, bem como a busca de uma posição dominante no mercado); 4. Bem-estar (preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, bem como qualidade de vida no trabalho); 5. Tradição (preservação e respeito aos

costumes e práticas consagradas pela organização); 6. Prestígio organizacional (a organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade, por meio da qualidade dos seus produtos); 7. Autonomia (busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização); 8. Preocupação com a coletividade (relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e a comunidade).

Os oito fatores obtidos correspondem a nove das motivações pessoais. O fator Autonomia representa os tipos motivacionais Autodeterminação e Estimulação. Da mesma forma, os tipos Universalismo e Benevolência integraram um único fator, denominado Ética Organizacional. Os itens correspondentes ao fator Poder, no caso das organizações, se desdobraram em dois fatores diferentes: Prestígio e Domínio (Oliveira e Tamayo, 2004).

Dentre os instrumentos apresentados, o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) foi escolhido para aplicação na empresa, pois possibilita verificar dois aspectos interessantes, ao mesmo tempo: em primeiro lugar, verificar a percepção dos funcionários quanto aos atuais valores da empresa e, em segundo lugar, avaliar quais os valores organizacionais os funcionários gostariam que a empresa tivesse. A grande vantagem desta dupla avaliação é que ela permite estabelecer índices de satisfação/insatisfação dos empregados com as prioridades axiológicas da empresa.

Os parâmetros psicométricos obtidos na construção do Inventário de Valores Organizacionais permitem concluir que a validação do instrumento foi bem estabelecida, pois os coeficientes de precisão são satisfatórios. Em função disso, ele pode ser utilizado para realização de diagnósticos organizacionais, em intervenções e em estudos da cultura da empresa.

No tópico seguinte, serão apresentadas algumas pesquisas realizadas no país, que investigaram a variável de interesse do presente estudo: duas pesquisas abordam sobre os valores organizacionais e o comprometimento afetivo, uma pesquisa aborda sobre os valores

organizacionais e o prazer-sofrimento no trabalho e uma pesquisa relaciona os valores organizacionais aos valores individuais.

1.4 ESTUDOS DE VALORES ORGANIZACIONAIS NO BRASIL

Um dos objetivos deste trabalho é fazer um levantamento dos estudos realizados no Brasil sobre os valores organizacionais. Acredita-se que essas informações podem ampliar o conhecimento acerca do assunto, bem como estimular sua forma de utilização nas próximas pesquisas.

Sendo assim, destaca-se a pesquisa realizada por Tamayo, em 2005, sobre os Valores organizacionais e o Comprometimento afetivo, cuja amostra foi composta por 200 trabalhadores de uma organização pública. A idade dos participantes variou de 22 a 55 anos, sendo a média do tempo de serviço da organização de 7.75 (DP = 5,26). Dentre os colaboradores, 48% eram homens e 52% eram mulheres, sendo que 34% tinham segundo grau completo e o restante tinha terceiro grau completo ou incompleto.

O objetivo da pesquisa era verificar a possível influência dos valores organizacionais no desenvolvimento do comprometimento afetivo. Para isto, dois instrumentos foram aplicados, individualmente, no próprio lugar do trabalho. O primeiro foi a Escala de Comprometimento de Mowday e colaboradores (1979), traduzida e adaptada para o contexto brasileiro e o segundo foi o Inventário de Perfil de Valores Organizacionais (IPVO).

A partir dos resultados, pôde-se concluir que o comprometimento organizacional afetivo é uma expressão ou consequência do sistema de valores da organização, isto é, das prioridades dadas pela organização as suas metas axiológicas. O comprometimento é antagonista com valores que colocam o foco na tradição e no domínio do mercado. Já o prestígio da organização e de seus produtos/serviços na sociedade e a importância dada à

autonomia e ao bem-estar dos empregados constituem metas axiológicas que favorecem o desenvolvimento do comprometimento.

Da mesma forma, Moreira (2007) também realizou uma pesquisa sobre Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo, e utilizou para sua amostra 26 participantes de uma organização não governamental, localizada no Distrito Federal. Dentre estes, 23 eram do sexo feminino, e 76,92% estava na faixa etária acima de 42 anos de idade. O tempo de colaboração dos participantes com até um ano foi de 34,62% da amostra, entre 1 a 2 anos foi 30,77% e de 2 a 5 anos, o percentual corresponde a 34,62%. Ninguém apresentou um tempo acima de 5 anos.

O objetivo da pesquisa era identificar os valores organizacionais reais e desejáveis percebidos e discutir a relação de tais valores com o comprometimento afetivo dos colaboradores dessa organização. Foi utilizado como instrumento para a coleta de informações o Inventário de Valores Organizacionais de Tamayo, Mendes e Paz (2000) e a Escala de Comprometimento Afetivo de Siqueira (1995).

Os valores organizacionais reais que se apresentaram com as maiores médias foram: Conservação, Harmonia, Hierarquia e Comprometimento Organizacional Afetivo, enquanto os valores que se apresentaram com menores médias foram: Autonomia, Domínio e Igualitarismo.

Com relação aos valores organizacionais desejáveis pela equipe de colaboradores, apresentaram as maiores médias: a Conservação, o Igualitarismo, a Autonomia, o Comprometimento Organizacional Afetivo e a Harmonia. Os valores organizacionais que se apresentaram as médias menores foram: Domínio e Hierarquia.

Macedo, Pereira, Rossi e Vieira (2005) realizaram uma pesquisa denominada “*Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás*”, que teve por objetivo analisar o impacto da posição que três

organizações têm nos valores individuais de seus dirigentes e na sua percepção dos valores organizacionais praticados nas organizações onde atuam. Além disso, investigou a presença de conflitos entre os valores pessoais dos dirigentes e a sua percepção dos valores priorizados nas organizações.

Foram utilizados 137 participantes, sendo que 80 trabalhavam em uma organização pública, 26 em uma organização privada e 31 eram dirigentes de cooperativas e todos ocupavam cargos de direção em organizações localizadas no Estado de Goiás. A idade dos participantes variou de 18 a 58 anos, com média igual a 31,4 (DP= 10,77).

Os dados foram coletados com o Inventário de Valores Individuais (IVI), validado no Brasil por Tamayo e Schwartz (1993) e com o Inventário de Valores Organizacionais (IVO), desenvolvido e validado por Tamayo (1996) e por Mendes (1999). Os resultados obtidos revelaram que, no que se refere aos valores individuais, para os dirigentes da organização pública, os valores da autotranscendência são os menos importantes, enquanto que, para os dirigentes das cooperativas, os valores da conservação são mais importantes como princípios que guiam suas vidas. No que se refere aos valores organizacionais, os dirigentes da organização pública percebem que os valores de conservadorismo são menos importantes para sua organização, enquanto que os dirigentes das cooperativas percebem que os valores do domínio, da autonomia, da harmonia e do igualitarismo são muito praticados nas suas organizações, sendo os valores da hierarquia os percebidos como menos praticados.

As conclusões apresentam a idéia de que os valores individuais dos dirigentes, assim como os valores organizacionais, podem ser influenciados tanto pelo setor da atividade econômica ao qual a organização pertence, quanto pela cultura organizacional praticada dentro das organizações.

Com relação ao tema *Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho*, Mendes e Tamayo (2001) realizaram uma pesquisa numa empresa pública de abastecimento e

saneamento, com o objetivo de identificar quais as relações entre a percepção dos pólos dos valores organizacionais e o prazer-sofrimento no trabalho.

Participaram da pesquisa 554 empregados das áreas administrativas, técnica, operacional e comercial, sendo que 65,3% eram do sexo masculino e 28,7% do sexo feminino. Com relação ao tempo de serviço, 52,6% tinham até 5 anos, 27 % tinham entre 6 e 10 anos, 2,9% tinham entre 11 a 15 anos e 6,1% tinham acima de 15 anos. No tocante à escolaridade, 7,1% possuíam segundo grau incompleto, 41% possuíam segundo grau completo, 16% tinham superior incompleto e 31,4%, superior completo.

Os valores organizacionais foram medidos por meio do Inventário de Valores Organizacionais (IVO), enquanto que o prazer-sofrimento foi medido pela Escala de Prazer-Sofrimento no Trabalho, validada por Mendes (1999). Os dois instrumentos foram aplicados conjuntamente na amostra.

Os resultados indicaram uma preponderância das vivências de prazer, sendo o sofrimento vivenciado moderadamente. O prazer está correlacionado com quatro pólos dos valores organizacionais: autonomia, estrutura igualitária, harmonia e domínio. O sofrimento apresenta correlação negativa com o pólo da autonomia, estrutura igualitária e domínio.

Determinados pólos de valores, como a autonomia, estrutura igualitária e harmonia foram avaliados como promotores de vivências de prazer, enquanto sua não-existência pode gerar restrição ao prazer e dar lugar ao sofrimento. Pode-se concluir que o prazer e a diminuição ou evitação do sofrimento encontram-se relacionados a um contexto organizacional onde predominam a percepção dos valores do pólo da autonomia, estrutura igualitária e harmonia, que constituem a base para um contexto organizacional mais flexível, resgatando e dando condições para satisfação das necessidades e para o trabalho assumir seu papel de ser fonte de prazer.

A partir das pesquisas apresentadas, observa-se que os valores organizacionais representam um dado importante e que pode ser correlacionado a outros fatores. Ao estudar a relação dos valores organizacionais com os valores individuais, com o comprometimento afetivo e com o prazer e sofrimento no trabalho, estava-se, de fato, analisando a relação das motivações dos trabalhadores e de fatores culturais da organização com esses comportamentos.

2. METODOLOGIA

2.1. ORGANIZAÇÃO

A presente pesquisa foi realizada numa empresa familiar e de iniciativa privada. Sua atuação abrange toda a cadeia produtiva referente à criação de aves – avós, matrizes e frangos de corte - suínos e ovinos, fabricação de rações e armazenamento de grãos, abate , processamento e comercialização de alimentos refrigerados.

A história da empresa é contada a partir da década de 60, quando o Dr. Aroldo Silva Amorim iniciou uma pequena criação de frangos de corte em Brasília. O negócio prosperou e se diversificou no segmento de avicultura.

No ano de 1994, ocorreu uma divisão do grupo empresarial do qual fazia parte e deu oportunidade à criação da atual empresa. Ela iniciou sua trajetória de crescimento, dedicando-se no começo à produção de ovos férteis e pintos de um dia.

Em 1996, inaugurou sua primeira fábrica de ração, objetivando alimentar seu próprio plantel. Entre os anos de 2000 e 2002, deu continuidade à expansão comercial na área de frangos de corte, vivos e abatidos. Neste período, fundou a Asa Norte Alimentos, firmou parcerias com abatedouros em Tocantins, em Brasília e em Goiás.

Em 2001, a empresa passa a atuar, também, no segmento de suínos e no ano de 2003 adquire um frigorífico em São Sebastião, no DF. A partir dessa data, a empresa passa a abater e a processar alimentos de origem suína para comercialização no varejo.

A empresa ainda adquiriu um armazém, com capacidade para 25.000 toneladas, em Formosa – GO, onde foi instalada uma desativadora de soja e outra fábrica de ração.

Como resultado da experiência de mais de 40 anos na avicultura brasileira, a Asa Alimentos hoje se destaca no mercado brasileiro entre as empresas que produzem e comercializam ovos férteis, pintos de um dia e produtos industrializados.

O grupo ASA ALIMENTOS conta com o apoio e o desempenho de 1200 colaboradores diretos e cerca de 6.000 indiretos.

O grupo da Asa Alimentos engloba:

Granja e Incubatórios de Avós: produção de matrizes em granja própria.

Granjas de Matrizes Pesadas: Produção de ovos férteis em granjas próprias e de integrados.

Granja de Frangos de Corte: produção de frangos para abate em formas de integração.

Incubatórios: classificação dos ovos, incubação e nascimento de pinto de 1 dia.

Fábricas de Ração: abastecimento próprio.

Granjas de suínos: produção e terminação de suínos para abate.

Abatedouros: abate de frango e de suínos, abatedouros individuais.

Centro de Distribuição: distribuição dos produtos abatidos ao mercado consumidor.

Comercialização de ovos férteis, pintos de um dia e alimentos refrigerados.

Laboratórios de Controle de Qualidade

São três as empresas controladas pela Asa Alimentos: 1. Frango Norte: situada em Tocantins, dedicada ao abate e comercialização de frangos de corte. 2. Asa Norte: situada em Tocantins, dedicada à integração de frango de corte, fábrica de ração e abatedouro de aves e 3. Asa Agropecuária: situada no Pará, dedicada à produção de matrizes e reprodutores de gado, bem como à parceria na produção de bois de abate.

Na matriz, situada no Guará, funcionam os setores administrativos, entre eles: o financeiro, a contabilidade, os recursos humanos, a controladoria, vendas de produtos vivos e abatidos, o *marketing*, o compras, a informática.

2.1.2. ANÁLISE DOCUMENTAL

Um dos objetivos dessa pesquisa consiste em analisar os documentos da empresa, a fim de conhecer sua visão, missão, valores e etc. Para isso, a pesquisadora se utilizou das informações contidas no *site* da empresa e no manual do novo colaborador.

Sendo assim, a empresa veicula como negócio: “Produzir e comercializar alimentos, viabilizando pólos de produção agropecuária”.

Visão da empresa: “Ser uma empresa de referência nacional no agronegócio e na produção de alimentos”.

Missão: “Desenvolver agronegócios e produzir alimentos de qualidade, de forma inovadora e flexível.”

Destaca-se do Manual do Novo Colaborador, as seguintes informações:

Direitos como colaborador: carteira de trabalho; pagamento de salário; férias; 13º salário; FGTS; salário família; transporte para o trabalho; alimentação; licença maternidade; licença paternidade; licença acidente de trabalho; licença doença; licença por luto; plano odontológico (opcional); convênios com drogarias, supermercados e entidades de ensino (opcional); seguro de vida em grupo; produtos alimentícios (opcional – industrializados Bonasa e ovos); ambiente com segurança.

Deveres do colaborador: cumprimento dos procedimentos e normas internas; cumprimento do horário de trabalho; cumprimento da marcação de ponto; apresentação de justificativas por atrasos e faltas; apresentação de atestado médico em caso de doença; utilização de equipamentos de proteção individual em cargos onde estes sejam necessários respeitar colegas e superiores hierárquicos; zelar pela sua própria segurança e dos demais colegas de trabalho; zelar pelo patrimônio da empresa.

Com relação aos *Projetos Sociais*, a empresa destaca os seguintes programas:

O programa Jovem Aprendiz consiste na admissão de jovens de 14 a 24 anos pelo período de um ano. Além da oportunidade de fazerem um curso de capacitação no SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), a empresa fornece uma ajuda de custo para o jovem. Como critério de seleção, a empresa prioriza a contratação dos filhos e parentes de funcionários.

A contratação de Portadores de Necessidades Especiais que, além do cumprimento da lei 8.213, visa a inclusão e o bem estar destes colaboradores.

Programa de apoio às comunidades carentes, que consiste em fornecer alimentos, regularmente, de acordo com a necessidade mensal de cada instituição.

A empresa apresenta como *Princípios e Valores da Organização* os seguintes aspectos:

1. Credibilidade: cumprimento de compromissos.
2. Flexibilidade: capacidade de adaptação a mudanças.
- 3 Integridade e ética: respeito aos funcionários, consumidores, parceiros, fornecedores, concorrentes e governo.
4. Qualidade: atributo intrínseco dos produtos, processos e serviços.
5. Inovação: evolução contínua dos recursos tecnológicos, físicos e humanos e da metodologia administrativa.
6. Responsabilidade: social, ambiental e com o bem-estar animal.

Com relação a este último item, responsabilidade, a organização coloca em seu *site*:

a visão de valorização dos seus colaboradores, do desenvolvimento das comunidades onde atua, da preservação e do respeito aos animais está presente em todos os produtos e em todas as unidades de negócios da Asa Alimentos, consciente de sua importância como indústria inserida no agronegócio e socialmente responsável (Asa Alimentos, 2007).

A exemplo da responsabilidade social, o *site* informa que há mais de 40 anos a organização oferece diferentes práticas, como apoio à educação e profissionalização de seus colaboradores, assistência médica, transporte escolar e moradia para familiares, desenvolvimento de parcerias com universidades e instituições de pesquisas, preservação do meio-ambiente e apoio a comunidades carentes.

No tocante à preservação do meio ambiente, a empresa garante que suas unidades de abate e processamento de alimentos dispõem de tecnologia adequada e profissionais qualificados, que permitem atender e superar as exigências da legislação ambiental e promover técnicas de recuperação ambiental.

A empresa participa de um programa de reflorestamento e preservação dos mananciais hidrográficos de Brasília, onde é utilizada a mão de obra de apenados, proporcionando, assim, a oportunidade de sua reintegração social.

Além disso, nas fazendas destinadas à criação e aprimoramento genético de gado de corte, localizadas em Marabá, no Estado do Pará, a empresa mantém e realiza estudos e pesquisas sobre a fauna e flora amazônica, em parceria com instituições acadêmicas e científicas. Para preservar e conhecer a biodiversidade da Amazônia, a Asa criou e mantém a maior Reserva Natural Particular de Proteção Ambiental (RNPPA) do Brasil, com uma área preservada de 3.200 hectares.

Quanto ao bem estar animal, a empresa garante que os animais não são submetidos à fome ou desnutrição; as instalações não causam lesões físicas ao animal e ele não é exposto a situações de *stress*. Além disso, é assegurado o conforto físico e térmico do animal, sendo oferecidas condições para expressão do comportamento natural dele.

A exemplo desse compromisso, a ASA Alimentos é uma das empresas pioneiras na adoção do modelo *Deep Bedding* ou cama sobreposta para criação de suínos no Brasil. Esta

cama sobreposta impede a contaminação dos lençóis freáticos, rios ou lagoas, pois os afluentes líquidos produzidos pelos animais são absorvidos pela palha e aproveitados como fertilizante orgânico na produção de milho.

2.2. AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com uma amostra inicial de 90 participantes, representando 8% do quadro de funcionários. Contudo, a fim de obter uma avaliação mais precisa, foram descartados aqueles questionários que apresentaram acima de 18% dos itens em branco. Sendo assim, os questionários continham no total 36 itens e aqueles que apresentaram sete itens ou mais sem respostas não foram utilizados pela pesquisadora. Onze formulários foram descartados, restando uma amostra de 79 participantes.

Destes 79 participantes incluídos na pesquisa, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino. No tocante à escolaridade, a maioria apresenta 2º grau completo (42%), seguidos do empate entre 3º grau completo e incompleto (25%). Apenas 8% responderam que tinham 2º grau incompleto.

Com relação à faixa etária dos participantes, 52% tinham entre 20 a 29 anos, 42% entre 30 a 39 anos e 6% responderam ter entre 40 a 49 anos.

Destaca-se da amostra o tempo de serviço dos colaboradores, pois o mesmo variou de 1 a 20 anos de empresa. Sendo assim, 14% das pessoas têm menos de 1 ano na organização, 47% têm entre 1 a 4 anos, 25% têm entre 4 e 8 anos, 9% têm entre 8 e 12 anos e 4% têm entre 12 e 16 anos. Uma pessoa respondeu que tem 20 anos de empresa.

Com o intuito de conhecer o grau de dificuldade dos colaboradores em responder o questionário, a pesquisadora também incluiu este item no formulário. 25% dos participantes

responderam que acharam muito difícil ou difícil responder o questionário, 48% responderam que acharam fácil ou muito fácil e 28% das pessoas consideraram neutro.

2.3. PROCEDIMENTO

A aplicação do instrumento de pesquisa foi realizada da seguinte forma: a pesquisadora visitou todos os setores da matriz, e distribuiu os formulários, explicando as instruções que estavam no questionário.

Os formulários foram enviados via malote para algumas filiais, a saber: Incubatório, Fábrica de ração, Abatedouro de suínos e Abatedouro de aves. Essas filiais foram escolhidas, por que possuem de 5 a 10 pessoas no seu grupo administrativo. A pesquisadora comunicou aos responsáveis de cada filial sobre o objetivo dos questionários e eles ficaram responsáveis por distribuir entre os colaboradores da área administrativa.

Vale ressaltar que a pesquisa nas filias se restringiu aos colaboradores que atuam nas áreas administrativas, em função do grau de escolaridade dos demais colaboradores ser inferior ao 2º grau.

2.4. ANÁLISE DE DADOS

Para analisar os dados da pesquisa, foi utilizado o programa *Excell*. Foram feitas análises descritivas (média e desvio padrão), tanto para o nível real quanto o desejável, de cada um dos fatores: autonomia, harmonia, hierarquia, igualitarismo, conservadorismo e domínio. Além disso, realizou-se análise documental, ou seja, levantamento dos valores organizacionais presentes nos informativos e documentos institucionais.

RESULTADOS

Seguem abaixo os resultados da média e desvio padrão de cada fator, tanto o real quanto o desejável, levando em consideração a amostra de 79 participantes:

Tabela 1: Valores Reais e Desejáveis para cada fator

Valores	Real		Desejável	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Fator				
Autonomia	3,18	1,00	5,05	0,85
Conservadorismo	3,49	1,17	5,22	0,77
Hierarquia	3,87	1,11	5,14	0,85
Igualitarismo	2,77	1,06	5	0,85
Domínio	3,45	1,14	5,15	0,88
Harmonia	2,73	0,9	4,42	1,05

Observa-se que o desvio padrão dos valores reais foi mais alto do que dos valores desejáveis. Isto significa que entre os participantes houve maior concordância para os valores desejáveis e menor concordância para os valores reais.

Entre os valores reais, o fator Hierarquia é o que mais se destaca. Em seguida, vem o Conservadorismo, o Domínio, a Autonomia, o Igualitarismo e, por último, a Harmonia. Enquanto isso, nos fatores desejáveis, a maior média está no Conservadorismo, seguidos do Domínio, Hierarquia, Autonomia, Igualitarismo e, por último, a Harmonia.

Além de receber a menor média, o fator Harmonia também foi o que apresentou o menor desvio padrão entre valores reais ($\bar{x} = 2,73$, d.p. = 0,9), isso quer dizer que este foi o fator que recebeu maior concordância entre os participantes.

Além da comparação dos valores reais e desejáveis de cada fator, é importante conhecer como foram obtidos esses resultados. Para isso, serão apresentadas, a seguir, várias tabelas, contendo a média e desvio padrão de cada item que compõe os fatores Autonomia, Conservadorismo, Hierarquia, Igualitarismo, Domínio e Harmonia. Para facilitar as análises dos dados, os valores reais e desejáveis serão apresentados ao mesmo tempo.

Tabela 2: Fator Autonomia

Autonomia Item	Real		Desejável	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
1 Capacidade de inovar na organização	3,1	1,15	5,28	0,99
3 Introdução de novidades no trabalho	2,85	1,62	5,08	1,18
4 Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	3,31	1,8	5,24	0,98
5 Busca constante de informação e novidades	3,47	1,68	5,33	0,98

Para avaliar o fator Autonomia, o questionário dispõe de 4 itens (1, 3, 4 e 5). Entre estes, chama a atenção o item 5 (“busca constante de informação e novidades”), pois apresentou a maior média, tanto nos valores reais ($\bar{x} = 3,47$, d.p.= 1,68) como nos valores desejáveis ($\bar{x} = 5,33$, d.p.= 0,98), assim como o item 3 (“introdução de novidades no trabalho”), que apresentou a menor média para os dois valores (\bar{x} real= 2,85, d.p. real= 1,62 e \bar{x} desejável= 5,08, d.p. desejável= 1,18).

Tabela 3: Fator Conservadorismo

Conservadorismo Item	Real		Desejável	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
2 Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	3,92	1,46	4,89	1,29
7 Fidelidade à organização	3,57	1,68	5,32	0,99
8 Segurança de pessoas e bens	3,49	1,48	5,31	0,98
11 Clima de ajuda mútua	2,8	1,61	5,43	0,82
16 Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	3,61	1,67	5,38	0,9

De acordo com as questões que avaliam o Conservadorismo, observa-se que os itens 2 (“capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante”) e 7 (“fidelidade à organização”) são os que mais se destacaram na média dos valores reais. Isto quer dizer que são esses dois aspectos que os participantes avaliam como mais presentes na organização.

No entanto, os resultados dos valores desejados mostram que os participantes anseiam por um maior investimento nos climas de “ajuda mútua” e “de relacionamento amistoso entre os empregados”, itens 11 e 16, respectivamente.

Tabela 4: Fator Hierarquia

Hierarquia Item	Real		Desejável	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
9 Preservação dos costumes vigentes da organização	3,32	1,32	4,51	1,34
10 Tradição de respeito às ordens	3,88	1,51	4,96	1,24
17 Respeito às pessoas com cargo de chefia	4,42	1,36	5,13	1,22
18 Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	3,86	1,45	5,14	1,23
19 Controle do serviço executado	3,8	1,47	5,03	1,22
20 Respeito aos níveis de autoridade	4,19	1,41	5,13	1,21
22 Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	4,16	1,58	5,06	1,25
24 Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	3,51	1,52	4,8	1,35
27 Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	3,65	1,58	5,54	0,96
28 Proteção ao meio ambiente	3,82	1,54	5,56	0,9

No fator Hierarquia, os participantes avaliaram como o aspecto mais valorizado pela organização o “respeito às pessoas com cargo de chefia”, item 17. Em seguida, vêm os itens 20 (“respeito aos níveis de autoridade”) e 22 (“preocupação com o cumprimento de horários e compromissos”).

Não obstante, as mesmas pessoas responderam que desejariam que sua organização se preocupasse com a “proteção ao meio ambiente”, item 28, e a “utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente”, item 27. Vale destacar que estes itens também foram os que tiveram maior concordância entre os valores desejados.

Tabela 5: Fator Igualitarismo

Igualitarismo Item	Real		Desejável	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais	2,9	1,35	5,05	1,06
12 Distribuição do poder pelos diversos níveis	2,77	1,49	4,77	1,2
13 Tratamento proporcional ao mérito	2,56	1,49	5,06	1,23
14 Oportunidades iguais para todos os empregados	2,34	1,9	5,52	0,99
15 Imparcialidade nas decisões administrativas	2,62	1,56	5,15	1,09
25 Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	3,11	1,53	5,15	0,91
26 Complementariedade de papéis entre organizações	3,08	1,39	4,86	1,21

Para o fator Igualitarismo, o instrumento dispõe de 7 itens para avaliá-lo. Para os participantes da pesquisa, a empresa valoriza, em primeiro lugar, a “complementariedade de

papéis entre organizações”, item 26 e, em segundo lugar, “um ambiente de relacionamento interorganizacional adequado”, item 25.

Chama a atenção nessa tabela o fato do item 14 (“Oportunidades iguais para todos os empregados”) ser avaliado como o aspecto menos valorizado pela organização e, ao mesmo tempo, ser o aspecto mais desejado pelos participantes. Esse resultado consiste num dado interessante e que merece ser avaliado pela organização.

Tabela 6: Fator Domínio

Domínio Item	Real		Desejável	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
21. Capacidade de influenciar pessoas na organização	3	1,45	4,7	1,17
23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	3,01	1,62	4,48	1,62
31. Procura manter práticas consagradas	3,57	1,46	4,59	1,49
32. Existente preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores	2,75	1,67	5,62	0,83
33. Esta organização tem prestígio	4,29	1,37	5,5	0,74
34. Para a organização ser cortês é importante	3,8	1,66	5,53	0,77
35. Esta organização influencia a sociedade	3,67	1,48	5,3	0,95
36. Para a organização planejar metas é essencial	3,68	1,54	5,58	0,78

É o item 32 (“existe preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores”) que chama mais atenção nesta tabela, pois também apresenta, ao mesmo tempo, o aspecto mais estimado entre os participantes (\bar{x} desejável= 5,62, d.p. desejável= 0,83) , porém é percebido como o menos valorizado pela organização (\bar{x} real= 2,75, d.p.= 1,67).

Com relação ao Domínio, o item 33 (“esta organização tem prestígio”) é o que mais se destaca para os fatores reais (\bar{x} real= 4,29, d.p.real= 1,37). Um segundo aspecto também desejado pelos participantes consiste no item 36 (“para a organização planejar metas é essencial”), (\bar{x} desejável= 5,58, d.p.desejável= 0,78).

Tabela 7: Fator Harmonia

Harmonia Item	Real		Desejável	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
29. Intercâmbio com outras organizações	2,71	1,53	4,52	1,32
30 Atuação conjunta com outras empresas	2,8	1,59	4,3	1,11

Observa-se que dois itens avaliam o fator Harmonia e, como citado anteriormente, este foi o fator avaliado como menos presente na organização. Os resultados mostram que os participantes percebem a “atuação conjunta com outras empresas”, item 30, como mais valorizado pela organização que o “intercâmbio com outras organizações”, item 29. No entanto, eles desejam que a empresa estime mais o “intercâmbio com outras organizações”.

DISCUSSÃO

Os empregados possuem uma visão relativamente clara dos valores que predominam na sua organização e, independente dessa percepção estar correta ou errada, ela influenciará o comportamento deles (Tamayo, Mendes e Paz, 2000).

Tamayo (2005a) afirma que os valores orientam a vida organizacional, o comportamento dos gestores e empregados, sustentam as atitudes, motivam para a obtenção de metas e objetivos, determinam as formas de julgar e avaliar comportamentos e eventos organizacionais, influenciam o clima da organização e a tomada de decisões organizacionais.

Conforme visto ao longo desta pesquisa, é importante que os valores da organização sejam percebidos e assimilados pelos seus membros, pois a força da cultura organizacional depende do grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem (Tamayo, 2004).

Para conhecer os valores organizacionais da empresa estudada, foram utilizadas duas abordagens previstas na literatura (Tamayo, 2004). A primeira consiste na análise dos documentos oficiais da empresa e a segunda consiste em estudar os valores organizacionais, a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), ao analisar os valores organizacionais, a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização.

A partir dos resultados da pesquisa e utilizando as três dimensões bipolares, Conservadorismo x Autonomia, Hierarquia x Igualitarismo e Domínio x Harmonia, conclui-se que os participantes percebem que os fatores presentes na organização seguem a seguinte ordem: 1º Hierarquia, 2º Conservadorismo e 3º Domínio. Os valores desejados apresentam

estes mesmos fatores, porém organizados da seguinte forma: 1º Conservadorismo, 2º Domínio e 3º Hierarquia. Os fatores Autonomia, Igualitarismo e Harmonia apresentaram esta mesma hierarquia, tanto para os valores reais como para os valores desejáveis.

Com relação à diferença encontrada na hierarquia dos principais fatores (Conservadorismo, Hierarquia e Domínio), essa é uma característica prevista na literatura, pois ela pressupõe uma atuação dos membros da organização, que não participam apenas como observadores, mas se envolvem e transformam o ambiente organizacional, tentando se fazerem reconhecidos no meio social (Tamayo, Mendes e Paz, 2000)

É importante destacar que apesar dos valores reais e desejáveis parecerem próximos, houve divergência entre os itens que representam maior importância para a organização na percepção dos participantes e aqueles itens que eles gostariam que fossem estimados por ela.

A exemplo disto, os itens relativos à “preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores” (Domínio – Tabela 6) e às “oportunidades iguais para todos os empregados” (Igualitarismo - Tabela 5), foram considerados aspectos de grande relevância para os participantes da pesquisa, porém pouco presentes e/ou estimados pela organização.

Relacionando os resultados da pesquisa com a análise documental, é importante comentar que os participantes percebem que “a organização tem prestígio” e esse aspecto também é estimado por eles. Essa característica pode estar relacionada com os valores de *Credibilidade* e *Integridade* prescritos pela organização.

Com relação à *responsabilidade social, ambiental e com o bem-estar animal*, considerado um importante valor para a organização, os resultados mostram que “a proteção ao meio ambiente” e a “utilização dos recursos sem causar danos ao meio ambiente” consistem em valores estimados pelos participantes, porém eles não percebem a presença deste valor no dia-a-dia da organização.

Outro aspecto que precisa ser investigado com relação aos valores prescritos pela organização, consiste no princípio da “*Inovação: atributo intrínseco dos produtos, processos e serviços*”. Esse valor prescrito corresponde ao fator Autonomia. Contudo, os participantes percebem a organização estando mais voltada para a interdependência dos membros e para a obtenção de objetivos grupais (Conservadorismo).

Não foi possível investigar os valores de *Flexibilidade: capacidade de adaptação à mudança* e *Qualidade: atributo intrínseco dos produtos, processos e serviços*, também prescritos pela organização, pois o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) não avalia essas características.

Com relação às divergências encontradas entre os valores prescritos e os valores percebidos na empresa, uma questão foi levantada pela pesquisadora e consiste em avaliar melhor a origem dos valores organizacionais da empresa. Segundo Tamayo (2005), os valores de uma organização são introduzidos por pessoas, seja pelo próprio fundador, pelos membros influentes ou pelos trabalhadores. Isto é, essas pessoas já possuem um sistema de valores pessoais que expressam as suas metas e quando tentam estabelecer o que é bom para a organização, elas se utilizam dos mesmos princípios que orientam o comportamento pessoal.

Dessa forma, quando os valores organizacionais são estabelecidos com base nos valores pessoais de alguns membros da organização, estas pessoas precisam também levar em consideração as necessidades e motivações dos demais membros; caso contrário, pode acontecer destes não assimilarem os valores prescritos ou mesmo não corresponderem às expectativas da organização.

A organização não pode ignorar o aspecto motivacional do trabalhador, pois, para que ela atinja suas metas de produtividade e eficiência, precisa se preocupar em atender às metas fundamentais das pessoas que a compõem (Tamayo, 2005a). Com o intuito de contribuir para

a compreensão por parte da organização acerca dos anseios dos participantes da pesquisa, seguem abaixo seis aspectos considerados desejados para a organização:

1. Investimento nos climas de ajuda mútua e de relacionamento amistoso entre as empresas;
2. Preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores;
3. Proteção ao meio ambiente e utilização de recursos, sem causar danos ao meio ambiente;
4. Busca constante de informações e novidades;
5. Oportunidades iguais para os empregados;
6. Intercâmbio com outras organizações.

Segundo Tamayo, Mendes e Paz (2000), o comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e até mesmo o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais.

CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida no presente estudo tinha por objetivo contribuir para uma reflexão sobre os valores atuais da agroindústria em questão, a partir de uma análise dos documentos oficiais da empresa e da percepção dos funcionários, com relação aos valores reais e desejáveis.

Os objetivos foram alcançados e, devido à relevância do tema, outros aspectos podem ser avaliados nas próximas pesquisas. Não foi investigada neste estudo a origem dos valores organizacionais prescritos pela empresa ou mesmo a relação entre os valores organizacionais e a motivação dos trabalhadores. Sabendo que a motivação está ligada às necessidades biológicas do organismo, às necessidades sociais e às necessidades sócio-institucionais (Schwartz, 2005b), esse tema também poderia ampliar a visão da organização acerca do comportamento dos seus colaboradores.

Dois assuntos que podem surgir, a partir do presente estudo, têm relação com as pesquisas apresentadas por Macedo, Pereira, Rossi e Vieira (2005), que consistem numa análise do impacto dos valores pessoais na percepção dos valores organizacionais e a pesquisa realizada por Moreira (2007) sobre os valores organizacionais e o comprometimento afetivo.

O instrumento utilizado por Moreira (2007) também foi o Inventário de Valores Organizacionais (IVO) e o estudo utilizou uma amostra inferior à presente pesquisa (n=26). A análise documental não foi utilizada como critério de comparação entre os valores reais e os valores desejáveis.

Para os próximos estudos, a pesquisadora indica a utilização de entrevistas individuais como um recurso para enriquecer os resultados. Visto que os participantes da amostra possuíam escolaridade a partir de 2º grau, acredita-se que a entrevista individual possibilitaria

conhecer a percepção dos demais membros da organização que possuem escolaridade inferior a esta.

Sabe-se que a discrepância entre os valores prescritos e os valores percebidos pelos colaboradores não se devem apenas ao fato do desconhecimento dos valores organizacionais. Essa questão poderia ser solucionada por meio de treinamentos ou cartazes divulgando as metas da organização.

Todavia, para que os valores organizacionais sejam assimilados e influencie o comportamento dos funcionários é necessário que estes se sintam participantes do processo de escolha destes valores. Para isso, sugere-se que a organização invista em pesquisas que levem em consideração as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Segundo Schein (1985, citado por Mendonça e Tamayo, 2005), indivíduos que compartilham os mesmo valores tendem a apresentar aspectos similares das funções cognitivas. Eles classificam e interpretam situações e eventos com base em uma mesma estrutura de valores e também possuem um sistema comum de comunicação.

Espera-se que o resultado da pesquisa, bem como a revisão literária realizada ao longo deste estudo contribua para a compreensão da importância dos valores organizacionais e o impacto desses princípios no comportamento dos colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

Gonçalves, D. M. S. (2007). A Relação entre Valores Pessoais e Comprometimento Organizacional. Monografia de conclusão do curso de Psicologia. Centro Universitário de Brasília. Brasília. Disponível em Acesso em 2007.

Gouveia, V. V., Martinez, E. & Milfont, T. L. (2001). A Estrutura e o conteúdo universais dos valores humanos: análise fatorial confirmatória da tipologia de Schwartz. Estudos de Psicologia, Natal, 6, (2), 133-142.

Moreira, L. F. R. (2007) Relação de Valores Organizacionais e Comprometimento Afetivo em um ONG. Monografia de conclusão do curso de Psicologia. Centro Universitário de Brasília. Brasília. Manuscrito não publicado.

Macedo, K. B., Pereira, C. & Rossi, E. Z. (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.

Mendes, A. M. & Tamayo, A. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. Psico-USF, São Paulo, 6, 1, 39-46.

Mendonça, H. & Tamayo, A. (2005). Valores e retaliação organizacional. Em: Tamayo, A & Porto, J. (Orgs) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes, 145-159.

Oliveira, A. f & Tamayo, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. RAUSP, 39, 2, 129-140.

Porto, J. B & Tamayo, A. (2007). Estrutura dos valores pessoais: A relação entre valores gerais e laborais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília. 23, 1, 63-70.

Porto, J. B. & Tamayo, A. (2003). Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília. 19, 2, 145-152.

Porto, J. B. (2005). Mensuração de valores no Brasil. Em: Tamayo. A & Porto, J. (Orgs) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes, 160-186.

Silveira, N. S. P. (2006). A diversidade de gênero e as diferenças e semelhanças na hierarquia de valores do trabalho de homens e mulheres no chão de fábrica. REGE USP - Revista de Gestão da USP, 13, n. especial, 69-76.

Schwartz, S. H. (2005a). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. Em: Tamayo. A & Porto, J. (Orgs) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes, 56-95.

Schwartz, H. S. (2005b). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. Em: Tamayo. A & Porto, J. (Orgs) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes, 21-55.

Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. Revista de Administração, 33, 3, 56-63.

Tamayo, A. (2005a). Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. Em: Tamayo, A & Porto, J. (Orgs) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes, 160-186.

Tamayo, A. (2005b). Teorias e medidas de valores. Em: Tamayo, A & Porto, J. (Orgs) (2005). Valores e Comportamento nas Organizações. Petrópolis: Vozes, 17-19.

Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. Revista de administração Mackenzie, São Paulo. 6, 3, 192-213.

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

ASA ALIMENTOS (2007). Manual do Novo Colaborador. Manuscrito não publicado.

ASA ALIMENTOS, site disponível em <http://www.asaalimentos.com.br>. Acesso em 22/10/2007.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE PESQUISA

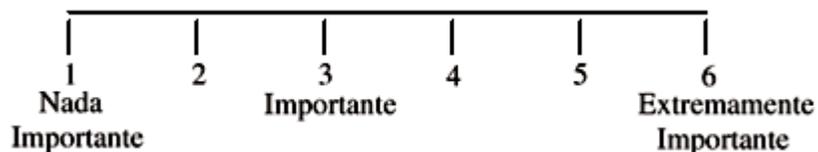
INVENTARIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

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

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

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

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



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

Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos – Real e Desejável - na coluna correspondente.

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

Agradecemos a sua colaboração.

Item		Real						Desejável							
1.	Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
2.	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
3.	Introdução de novidades no trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
4.	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
5.	Busca constante de informação e novidades	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
6.	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7.	Fidelidade à organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8.	Segurança de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9.	Preservação dos costumes vigentes da organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10.	Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11.	Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12.	Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13.	Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14.	Oportunidades iguais para todos os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15.	Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16.	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17.	Respeito às pessoas com cargo de chefia	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18.	Respeito das regras e normas estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19.	Controle do serviço executado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20.	Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21.	Capacidade de influenciar pessoas na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22.	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23.	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24.	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25.	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26.	Complementariedade de papéis entre organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27.	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28.	Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29.	Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30.	Atuação conjunta com outras empresas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

Item		Real						Desejável							
		0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
31	Procura manter práticas consagradas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
32	Existe preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
33	Esta organização tem prestígio	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
34	Para a organização ser Cortês é importante	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
35	Esta organização influencia a sociedade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
36	Para a organização planejar metas é essencial	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

Dados complementares

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____ anos

Grau de instrução:

1. Primeiro grau incompleto completo

2. Segundo grau incompleto completo

3. Superior incompleto completo

4. Tempo de trabalho nesta organização: _____ anos

5. Como foi responder esse questionário?

muito fácil fácil neutro difícil muito difícil