



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**ALINHAMENTO ENTRE VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS:
Um estudo de caso comparativo entre uma Unidade Operacional e uma
Unidade Estratégica**

Thayssa Lamas Gelenske

RESUMO

O presente artigo propõe-se a investigar o nível de cultura organizacional presente em duas unidades do Banco X. Para tal, foi realizada uma análise de valores organizacionais, baseado no modelo dos sete níveis de consciência propostos por Richard Barrett. O objetivo foi avaliar a relação existente entre os valores pessoais e organizacionais de duas unidades do Banco X, sendo uma unidade com o perfil operacional e a outra unidade, estratégico. Para a análise referida, utilizou-se um questionário baseado no modelo supracitado de avaliação de cultura organizacional. Trata-se de um estudo quali-quantitativo descritivo com uma amostra de 30 empregados lotados em uma das duas unidades, sendo metade de uma unidade estratégica e a outra metade de uma unidade operacional. Através da pesquisa foi possível averiguar o grau de alinhamento entre Valores Pessoais, Organizacionais Ideais e Organizacionais Atuais e avaliar o perfil motivacional dos empregados. As conclusões demonstram que os valores pessoais e organizacionais sofrem influência direta do perfil da unidade. Ademais, verificou-se uma falta de alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, principalmente na Unidade de Estratégia.

Palavras-chave: Valores; Perfil Motivacional, Cultura Organizacional

* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial sob orientação do Dr. Luis Felipe Bismarchi.

1 INTRODUÇÃO

As organizações bancárias têm buscado eficiência (PÉRICO; REBELATTO; SANTANA, 2008), visando à otimização do uso de recursos necessários à sua relação com a clientela. Frente a essa busca por eficiência, uma maneira para o alcance de desempenhos superiores é a partir da compreensão profunda da cultura organizacional (LIMEIRA, 2004). Com isso pode-se avaliar o melhor caminho a ser seguido pela organização e a definição da sua estratégia de atuação.

Dentro deste contexto e baseado na teoria das Necessidade de Maslow, Barrett (2000) avalia que as culturas corporativas se desenvolvem na mesma proporção das personalidades individuais, com compartilhamento de motivações semelhantes entre os colaboradores pertencentes ao grupo. Na medida em que as organizações dominam os valores associados a cada um dos níveis de consciência corporativa é possível ajustar e aprimorar o modelo mental organizacional. Sendo que, as organizações mais bem-sucedidas, são as que desenvolvem sua consciência completamente. Nesta linha, Barrett (2000) desenvolveu uma ferramenta de avaliação da cultura organizacional baseada em sete níveis de consciência, que será a ferramenta de estudo utilizada neste projeto.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo geral: identificar a distribuição dos níveis de consciência organizacional através dos valores existentes na cultura de duas unidades do Banco X e seu alinhamento com os valores pessoais, à luz da metodologia proposta por Barrett (2000).

Ademais, buscou-se esclarecer os seguintes objetivos específicos: identificar os dez valores, crenças e/ou comportamentos - sendo eles pessoais, organizacionais atuais e organizacionais ideais - principais para as duas unidades estudadas; identificar valores positivos e potencialmente limitadores mais fortes na organização; verificar quais são as principais semelhanças e divergências culturais entre as duas unidades; descrever em qual grau está o nível de cultura organizacional no Banco X baseado na percepção das duas unidades.

Com isso busca-se responder à seguinte questão: Qual o grau de alinhamento entre Valores Pessoais, Organizacionais Ideais e Organizacionais Atuais de duas unidades do Banco X? Quais são as semelhanças e diferenças entre as duas unidades?

O presente trabalho foi então estruturado nas seguintes seções: na seção dois apresenta-se a fundamentação teórica com a dissertação acerca de cultura organizacional, limitando os estudos na percepção de cultura sob a ótica dos valores, ratificando a importância do entendimento da cultura como fator chave para gestão, posteriormente explica-se a Teoria das Necessidades de Maslow e seu impacto no modelo de sete níveis de consciência proposto por Barrett. A seção três abrange a análise metodológica aplicada no estudo de caso. Os resultados da pesquisa, realizada com os 30 empregados selecionados das duas Unidades do Banco X, sendo 15 da unidade estratégica e 15 da unidade operacional, serão apresentados na seção quatro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o conceito de Cultura Organizacional bem como seus elementos formadores. Posteriormente, discutem-se os compostos de Valores Organizacionais com a apresentação da Teoria de Necessidade de Maslow e do modelo conceitual de Richard Barrett para avaliação da Cultura Organizacional.

2.1 Cultura Organizacional

Desde 1960 estuda-se cultura como um dos principais fatores influenciadores do comportamento das pessoas no local de trabalho. Contudo, antes de entender o conceito de cultura organizacional, é necessário conhecer o significado da palavra “cultura”.

“Conjunto de características humanas que não são natas e que se criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade” (Aurélio, 2013)

Nesta linha, entende-se que uma mudança na organização é gerada somente se ocorrer uma mudança cultural (MORGAN, 1996). “A cultura influencia as atitudes tomadas pelos funcionários e determina o significado do seu trabalho e da organização ao seu redor” (WAGNER III, HOLLEENBECK; 2003, p. 371).

“É composta pelo conjunto de pressupostos básicos que o grupo aprendeu como solução dos problemas de adaptação externa e integração interna, que são considerados válidos e devem ser ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas.” (PEREIRA, 2005, p. 19)

Outrossim, observa-se que em qualquer organização formal existe um conjunto de regras, procedimentos e interligações não oficiais, que surge espontaneamente. Nesta essência, forma-se um conjunto de normas e de valores fundamentais que moldam os comportamentos dos membros e os ajudam a entender a organização. (WAGNER III, HOLLEENBECK; 2003)

As normas e valores fornecem informações privilegiadas para a tomada de decisões dentro das organizações, determinando o significado de um trabalho e da organização em geral (WAGNER III, HOLLEENBECK; 2003). Nessa linha, a análise dos valores organizacionais fornece à organização um vislumbre da cultura organizacional.

Para Fejgelman (2008, p. 2), “os valores de uma empresa só existem de fato quando são colocados em prática e demonstrados em sua atuação na sociedade”. Barrett (2010) afirma que os valores organizacionais estão no centro da tomada de decisão. Ou seja, empresas que possuem culturas fortes e adaptativas orientadas por valores compartilhados apresentam desempenho com uma margem significativamente melhor do que outras (KOTTER, HESKETT; 1992)

Conforme Barbieri (2012, p.20), “quando dizemos que uma empresa tem uma cultura forte, estamos mencionando que nela os valores essenciais são intensamente acatados e amplamente evidenciados”. Desta forma, o presente trabalho buscou estudar e verificar a importância destes valores, como um componente da Cultura Organizacional, numa organização bancária.

2.2 Valores baseado na Teoria das Necessidades de Maslow

Motivação é um item comumente estudado quando se trata da gestão nas organizações. Desde a Revolução Industrial, estudam-se formas de como manter os colaboradores incentivados e motivados para que eles produzam mais. Desta forma, criaram-se diversos estudos baseados na percepção das necessidades das pessoas. A partir desses estudos, pesquisadores começaram a perceber a influência de grupos sociais no comportamento e atitudes das pessoas dentro da organização, configurando, a partir disso, a abordagem das relações humanas (ARAUJO, 2006).

Neste ínterim, surgiram várias teorias denominadas teorias motivacionais. Dentre elas, encontra-se a Teoria das Necessidades de Maslow - a teoria mais

estudada em relação a fatores motivacionais e baseada em uma Hierarquia de Necessidades.

Maslow começou a trabalhar sua teoria no final da década de 30 e início da de 40, o mundo tinha acabado de sair da primeira Guerra Mundial e entrando na Segunda, os Estados Unidos estavam vivendo um momento acirrado de nacionalismo de direita, com forte influência da escola de Psicologia Behaviorista. (BUENO, 2002)

Maslow, com base na sua experiência em psicologia clínica, propunha a existência de cinco tipos distintos de necessidades: necessidades fisiológicas (básicas), de segurança, de amor (sociais), de estima e de auto realização. (WAGNER III, HOLLEENBECK; 2003, p. 93). É um estudo das necessidades, impulsos, desejos e, valores da humanidade, originais e intrínsecos, em parte determinados pela hereditariedade. (MASLOW, 1962)

O Quadro 1 apresenta os conceitos básicos de cada uma das cinco necessidades humanas explicitadas por Maslow.

Quadro 1: Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow

Necessidades Humanas	Descrição
Fisiológicas e psicológicas	Envolve fome, sede, moradia, reprodução e outras necessidades de sobrevivência.
Segurança e ambiental	Envolve segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.
Associação e participação social.	Considera a interação social, afeição, companheirismo e amizades.
Autoestima	Inclui o auto respeito, orgulho, autonomia, realização, status, reconhecimento e consideração.
Realização pessoal	Inclui crescimento, autossatisfação e realização pessoal de todo o seu potencial.

Fonte: Salgado, 2005

“As motivações básicas fornecem uma hierarquia de valores preparada de antemão, valores esses que se relacionam mutuamente como necessidades superiores e necessidades inferiores, necessidades mais fortes e mais fracas, mais vitais e mais dispensáveis. Essas necessidades estão dispostas numa hierarquia integrada e não de forma dicotômica, isto é, apoiam-se umas nas outras.” (MASLOW, 1962)

Maslow destaca que os seres humanos possuem necessidades que se classificam de forma hierárquica, sendo divididas em cinco necessidades. (SALGADO, 2005). As três primeiras (fisiológicas, segurança e associação) são as de maior importância, pois devem estar contentadas para que os indivíduos se sintam saudáveis e protegidos. As demais (autoestima e realização pessoal) são necessidades de desenvolvimento, realizações pessoais, sociais e profissionais.

2.3 Modelo de avaliação de Richard Barrett

Baseado no conceito motivacional de Maslow, e desenvolvido em 1996, o modelo dos “Sete Níveis”, também conhecido como teoria da “Consciência Organizacional”, foi criado por Richard Barrett para descrever e justificar os estudos organizacionais através da evolução da consciência humana. Barrett (2000) baseia sua teoria na explicação de que as organizações são compostas de pessoas agindo como institutos vivos com motivações similares às dos indivíduos.

Barrett (2010) amplia a perspectiva das necessidades de Maslow, com mais três níveis hierárquicos, focados no crescimento pessoal e espiritual, com ações para se fazer a diferença e sentir-se útil, fazendo relação ao bem comum. Com os sete níveis propostos, acredita-se que o alcance do sucesso está relacionado à satisfação de todas as necessidades, com a realização plena de todos os sete níveis da pirâmide.

O quadro 2 apresenta, de maneira geral o comparativo entre as Necessidades Humanas propostas na Teoria das Necessidades de Maslow e o modelo dos Sete Níveis de Consciência de Barrett.

Quadro 2: Correspondência entre necessidades humanas e motivação pessoal

Necessidades Humanas	Sete Níveis de Consciência de Barrett
Espiritual	Responsabilidade Social
	Envolvimento Comunitário
	Significado
Mental (Autoestima; Realização pessoal)	Transformação e Auto realização
Emocional (Segurança e ambiental; Associação e participação social.)	Autoestima Autodesenvolvimento
	Relacionamento
Física (Fisiológicas e psicológicas)	Segurança Pessoal

Fonte: Richard Barrett, 2000

Quando se trabalha com organizações que possuem alinhamento com os valores pessoais, há um sentimento de libertação para os empregados, havendo uma maior motivação e integração ao trabalho executado. Lidando, não apenas com a criatividade e o entusiasmo, mas também com compromisso e bem-estar do grupo, garantindo o sucesso da organização (BARRETT, 2010).

“Quando há falta de alinhamento entre os valores da cultura da organização e os valores pessoais dos funcionários, o resultado é um baixo desempenho, que também pode resultar em baixos níveis de comprometimento da equipe

e má qualidade de produtos e serviços. Todos esses fatores podem ter um impacto considerável sobre o desempenho financeiro da organização ou sua capacidade de prestar serviços com alta qualidade sustentável". (BARRETT, 2010)

Nesta linha, o modelo de Barrett dos Sete Níveis auxilia na análise da evolução da consciência da humanidade e ajuda a prover insights sobre o futuro. As sete fases da evolução da consciência da humanidade são representadas por sete eras, cada uma correspondendo a um dos níveis de necessidades identificados nos modelos dos Sete Níveis de Consciência Pessoal e Organizacional (PEREIRA, 2005, p. 76). O Quadro 3 apresenta a correspondência entre os sete níveis de consciência organizacional com os sete estágios do desenvolvimento psicológico.

Quadro 3: Os Sete Níveis de Consciência Pessoal e os Sete Níveis de Consciência Organizacional.

	Níveis de Consciência Pessoal	Níveis de Consciência Organizacional
Nível 1	Segurança Pessoal - Focaliza as questões de sobrevivência física. Inclui valores como <i>estabilidade financeira, riqueza, segurança, autodisciplina e saúde</i> . Os aspectos potencialmente limitadores deste nível são gerados por medos em torno da sobrevivência. Valores limitantes incluem <i>ganância, controle e cautela</i> .	Segurança Financeira e Física - Focaliza a questão financeira e o crescimento organizacional. Inclui valores como lucratividade, valor do acionista, saúde e segurança do funcionário. Os valores potencialmente limitantes deste nível são gerados pelo medo de sobrevivência, como controle, territorialidade, cautela e exploração.
Nível 2	Relacionamentos - Este nível se preocupa com a qualidade dos relacionamentos interpessoais. Inclui valores como <i>comunicação, família, amizade, resolução de conflitos e respeito</i> . Os aspectos potencialmente limitantes deste nível resultam de medos em relação à perda de controle ou consideração. Valores limitantes incluem <i>rivalidade, intolerância e necessidade de ser gostado</i> .	Relacionamentos - Contempla a qualidade dos relacionamentos interpessoais entre colaboradores e clientes/fornecedores e inclui valores como comunicação aberta, resolução de conflitos, satisfação do cliente, cortesia e respeito. Os aspectos potencialmente limitantes deste nível nascem de medos relacionados à perda de controle e consideração pessoal. Isso gera manipulação, culpabilização e competição interna.
Nível 3	Autoestima e Autodesenvolvimento - Enfatiza a questão do reconhecimento. Ele inclui valores como <i>ser o melhor, ambição, crescimento profissional e recompensa</i> . Os aspectos potencialmente limitantes deste nível se originam de uma baixa autoestima ou da perda de controle. Valores potencialmente limitantes incluem <i>status, arrogância e imagem</i> .	Desempenho - Este nível se preocupa com práticas de gestão que melhoraram os métodos de trabalho e a entrega de serviços e produtos, incluindo valores como produtividade, eficiência, crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades e qualidade. Os aspectos potencialmente limitantes são o resultado da baixa autoestima e da perda de controle e incluem valores com <i>status, arrogância, burocracia e complacência</i> .
Nível 4	Transformação e Autorealização - Focaliza a autorrealização e crescimento pessoal. Contém valores como <i>coragem, responsabilidade e desenvolvimento pessoal</i> . Este é o nível em que as pessoas trabalham para se libertar de seus medos. Isso requer um questionamento contínuo das próprias crenças e pressupostos. É também o nível em que o profissional encontra equilíbrio em sua vida.	Transformação, Aprendizado e Melhoria Contínua - Foca a renovação contínua e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ele contém valores que sobrepõe os valores potencialmente limitantes dos níveis 1 a 3. Valores neste nível incluem <i>responsabilidade, participação do funcionário, aprendizagem, inovação, trabalho em equipe, desenvolvimento pessoal e compartilhar conhecimento</i> .
Nível 5	Significado - Foca a preocupação do indivíduo com a busca de significado e comunidade. Aqueles que operam como neste nível não pensam mais em termos de emprego ou cargo, mas em termos de missão. Este nível contém valores com <i>comprometimento, criatividade, entusiasmo, humor/alegria, excelência, generosidade e honestidade</i> .	Identidade - Foca o espírito de comunidade na empresa. Ele inclui valores <i>confiança, integridade, honestidade, consciência de valores, cooperação, excelência e justiça</i> . O resultado é <i>alegria, entusiasmo, paixão, comprometimento e criatividade</i> .
Nível 6	Envolvimento Comunitário - Traz a questão de fazer a diferença no mundo. É também o nível de envolvimento ativo na comunidade local. Indivíduos operando neste nível honram a intuição e a contribuição. Eles podem estar preocupados com o meio-ambiente ou questões locais. Contém valores tais como <i>aconselhamento, trabalho comunitário, empatia e consciência ambiental</i> .	Comunidade - Foca no aprofundamento e fortalecimento dos relacionamentos e na realização do funcionário. Dentro da organização inclui valores como desenvolvimento da liderança, <i>capacidade de ser menor, capacidade de ser coaching e realização do funcionário</i> . Externamente inclui valores como <i>colaboração com clientes e fornecedores, criar parcerias, alianças estratégicas, envolvimento com herança, consciência ambiental e fazer a diferença</i> .
Nível 7	Responsabilidade Social - Reflete a mais alta ordem de conexão interna e externa. Ele foca no servir dos outros e o planeta. Indivíduos operando neste nível lidam bem com a incerteza. Eles demonstram <i>sabedoria, compaixão e capacidade de perdoar</i> , têm uma perspectiva global e estão preocupados com questões como <i>justiça social, direitos humanos e as futuras gerações</i> .	Responsabilidade Social - reflete o nível mais alto de conexão interna e externa. Dentro da organização inclui valores como <i>visão, sabedoria, capacidade de perdoar e compaixão</i> . Externamente inclui valores como <i>justiça social, direitos humanos, perspectiva global e futuras gerações</i> .

Fonte: Revista Organicom, 2008

Tendo em vista que o modelo de Barrett aplica-se a todo e qualquer indivíduo e grupos humanos estruturados dentro de organizações, comunidades ou nações e fundamentada no que já foi explicitado, esta pesquisa utilizou o modelo proposto para avaliar a cultura corporativa do Banco X.

Nas seções a seguir serão apresentadas as análises e resultados encontrados nos questionários aplicados.

3 MÉTODO DA PESQUISA

O presente projeto foi baseado em uma pesquisa de campo no Banco X, que gerou informações para a realização do estudo de caso. Utilizou-se o estudo de caso tendo em vista a necessidade de um estudo aprofundado de alguns objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (YIN, 2001) e está voltado para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial (GIL, 2008).

Trata-se de uma pesquisa de natureza quali-quantitativa descritiva, tendo como principal objetivo analisar diferenças culturais, realizando um diagnóstico comparativo das diferenças existentes entre Valores Organizacionais Ideais, Organizacionais Atuais e Pessoais.

Fala-se em natureza quali-quantitativa, pois, apesar do trabalho possuir uma vertente quantitativa, fez-se necessária análise qualitativa dos dados, tendo em vista o modelo teórico apresentado (PEREIRA, 2005). Isso ocorre tendo em vista a necessidade de se analisar de forma mais expandida, com a finalidade de aprofundar a explicação das relações descobertas (RICHARDSON, 1999).

Por fim, investigou-se, de forma analítica, pontos de atenção entre esses Valores em duas Unidades do Banco, sendo uma unidade estratégica (UE) e outra operacional (UO). Neste momento, vale ressaltar a diferença entre unidade estratégica e unidade operacional, para tal iremos recorrer à definição de nível estratégico e nível operacional.

O nível estratégico é definido por três princípios básicos: visão de futuro, fatores ambientais externos e fatores organizacionais internos, de modo geral neste nível preocupa-se com o todo da organização e com análises mais sistêmicas e estruturais. No operacional o grau de atuação abrange execução de trabalhos que

afetam diretamente o cliente fim e a sua satisfação, o que não o torna um nível menos complexo de atuação (CHIAVENATO, 2005).

Portanto, neste trabalho considerou-se uma unidade estratégica àquela que atua na visão geral do Banco, pensando, formulando e planejando a sua estratégia; já a unidade operacional é aquela que executa, na linha de frente com o cliente, a estratégia planejada.

A amostra foi composta por 30 empregados do Banco X, sendo 15 lotados na UE e 15 lotados na UO. As unidades foram escolhidas por ambas fazerem parte da mesma linha vertical do Organograma da Empresa, ou seja, estão vinculados à mesma Diretoria. O quantitativo da amostra foi definido para ter a mesma proporção de empregados em ambas as áreas, afim de tornar a equiparação das duas Unidades a mais realista possível, e não haver grandes diferenças numéricas.

Ademais, a amostra foi constituída por empregados lotados nas duas unidades que se disponibilizaram a responder os questionários, tendo em vista a necessidade de fidedignidade dos dados e que os colaboradores deveriam disponibilizar uma atenção expressiva para garantir a constância das informações.

Os questionários foram retirados do modelo proposto por Barrett (2006), disponíveis no apêndice deste artigo, e já foram utilizados e validados por diversos autores anteriormente a esta pesquisa (LIMEIRA, 2004; PEREIRA, 2005; RODRIGUEZ, HALLAK, 2010). Foram utilizados três tipos de questionários, cada um composto por 70 valores, crenças ou comportamentos.

O primeiro questionário trabalhou os valores pessoais dos indivíduos da pesquisa, em que buscou-se identificar quais valores, crenças ou comportamentos mais representavam aqueles indivíduos, como eles agem ou em que acreditam.

O segundo questionário identifica os valores, crenças ou comportamentos que mais refletem como a empresa opera hoje. O terceiro, identifica os valores que mais refletem, na opinião do empregado, como a empresa deveria operar e o que melhoraria o seu desempenho frente à organização; em suma, como a empresa deveria atuar.

Conforme proposto pelo modelo, estes 70 valores são classificados como positivos (P) e potencialmente limitadores (L) e estão organizados dentro de sete níveis de consciência.

Dado que esta pesquisa objetivou analisar itens relacionados à cultura geral de cada unidade, não se solicitou nos questionários questões relacionadas a características demográficas.

Optou-se por questionários sem identificação dos participantes, com a intenção de garantir o máximo de veracidade nas informações, e que os colaboradores não ficassem constrangidos em colocar suas opiniões, principalmente em relação aos valores pessoais e organizacionais atuais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho teve como estudo de caso a análise dos valores Organizacionais Atuais, Organizacionais Ideais e Pessoais do Banco X.

Neste tópico será apresentado os resultados extraídos através dos 90 questionários tabulados. Com o intuito de promover o entendimento das análises realizadas, a consolidação dos dados coletados através dos questionários será demonstrada a seguir por meio de tabelas e figuras.

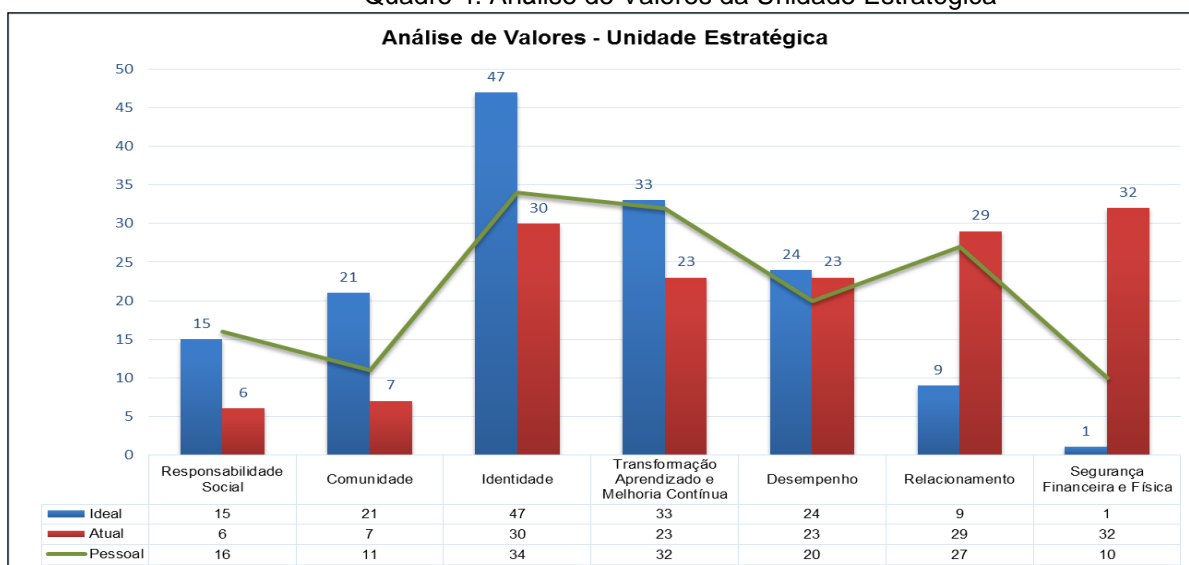
4.1 Análise geral dos Valores dos questionários

Conforme mencionado na metodologia, foram entregues 3 questionários para 15 empregados da UE e 15 da UO.

Os questionários eram compostos por 70 itens onde cada empregado deveria selecionar 10 itens com os quais mais se identificasse. Portanto, ao final de cada tabulação, se obteve 150 pontos por unidade distribuídos nos “Sete Níveis de Consciência”.

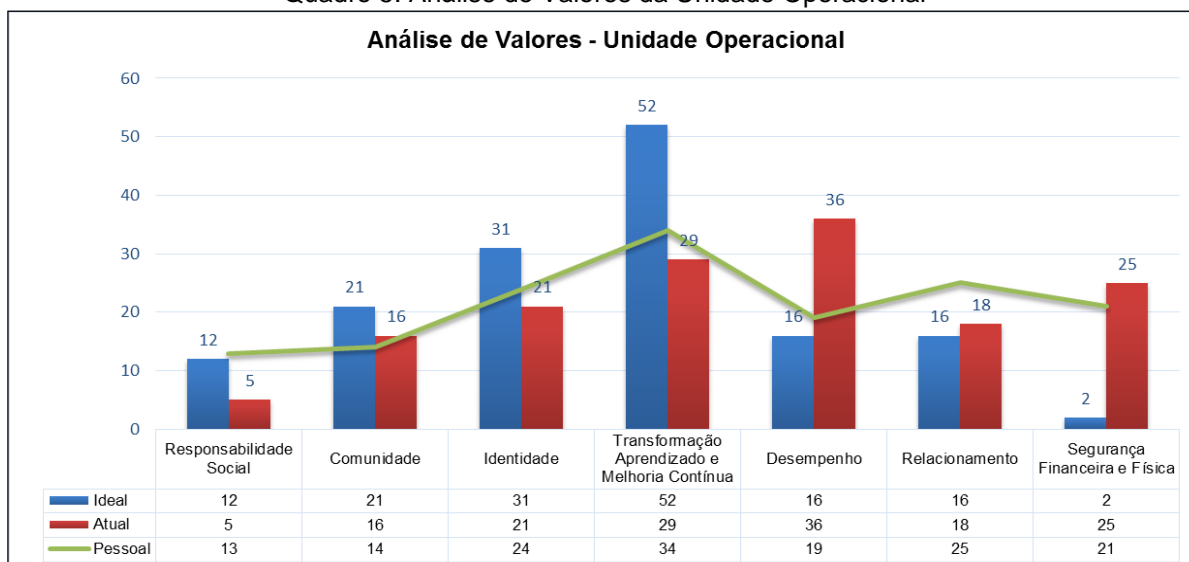
Os quadros 4 e 5 trazem as pontuações totais relacionadas com cada um dos sete níveis de consciência. O objetivo é analisar a relação entre a percepção dos empregados sobre os seus valores e os organizacionais.

Quadro 4: Análise de Valores da Unidade Estratégica



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016

Quadro 5: Análise de Valores da Unidade Operacional



Fonte: Elaborado pela Autora, 2016

Analisando os valores globais relacionados à UE e EO, observa-se forte discrepância entre os valores relacionados à “segurança financeira e física” atual e ideal em ambos os casos. Isso refere-se, principalmente pelo Banco X ser um banco público em que o processo de admissão é realizado por concurso público, garantindo aos empregados uma sensação de estabilidade, o que acaba elevando os números e não sendo objeto de preocupação destes para a organização futura, de pelo fato de que eles fornecem significado, estrutura e previsibilidade aos empregados (PIRES, MACEDO, 2006).

Em relação ao UE, no item “desempenho” observa-se que os valores são bastante aproximados, o que significa dizer que questões como produtividade,

administração do tempo, eficiência, crescimento profissional, desenvolvimento de habilidades e qualidade, já são trabalhados de forma satisfatória para a unidade.

O mesmo ocorre com “relacionamento” na UO, percebe-se que a qualidade dos relacionamentos interpessoais já é atendida de maneira satisfatória, na percepção dos empregados, principalmente no que diz respeito ao ponto chave de um nível operacional - o atendimento à satisfação do cliente. Ressalta-se a importância de observar, neste item a preocupação de evitar a criação de problemas como rivalidade, intolerância e necessidade de ser gostado (BARRETT, 2010).

Em contrapartida, nota-se uma disparidade em relação ao item “identidade” na UE, e que este item foi o que mais recebeu pontuação pelos empregados da área estratégica. Mesmo, atualmente, sendo um item na organização que possui valores consideravelmente altos em relação aos demais, observa-se a capacidade de alterar o sentimento de esforço excessivo para elevação de produtividade e criatividade pessoal, que poderá desenvolver com o aumento da confiança, do espírito comunitário e da coesão interna (BARRETT, 2010).

No caso da UO, a diferença é evidente ao analisarmos o item “transformação, aprendizado e melhoria contínua”, na mesma linha da UE, este já se encontra com notas elevadas atuais pelos empregados, porém há um sentimento de “querer mais” por parte destes.

Nota-se uma preocupação principalmente com o sentimento de qualidade de vida, incentivo ao aprendizado, oportunidades de desenvolvimento e vontade de colaboração. Isso deve ser promovido através de mudança do paradigma do controle para o da confiança, da punição para o incentivo, da exploração para a propriedade e do medo para a verdade (BARRETT, 2010).

Em ambos os caso “responsabilidade social” é um item preocupante. Nota-se um certo desprezo com o sentimento de bem-estar com o todo. Mesmo no cenário futuro e no âmbito pessoal, destaca-se que esta não é uma preocupação dos colaboradores, tendo pontuações consideravelmente fracas quando comparadas às demais.

4.2 Análise dos principais valores, crenças e comportamentos

Nesta seção serão analisados, individualmente, os valores, crenças ou comportamentos do questionário relacionados aos sete níveis de consciência e que obtiveram as maiores pontuações.

A ordem da disposição dos valores obedeceu à ordem decrescente, sendo os primeiros de nível mais alto, e os últimos mais baixo. Limitou-se o valor a 5 pontos para constituir no mínimo um terço da população estudada, valores com menos de 4 pontos, não foram computados nesta etapa.

Cabe lembrar que, conforme o modelo de Barrett, todos estes valores, crenças ou comportamentos - que chamaremos neste trabalho apenas como valores - são relacionados a um dos sete níveis de consciência, seja ele pessoal ou organizacional.

Os valores, crenças ou comportamentos são classificados em positivos (P) ou potencialmente limitadores (L). Isto significa dizer que alguns valores e comportamentos de níveis mais baixos de consciência, do nível um (segurança financeira) ao três (desempenho), são potencialmente limitadores, ou seja, “aparecem quando sentimentos de medo levam a ações que solapam o bem comum, podendo causar frustração às pessoas e atrapalhar o progresso da empresa se não forem bem trabalhados” (HALLAK, RODRIGEZ, 2010, P.8). As Tabelas 1, 2 e 3 evidenciam os valores relacionados aos níveis de consciência pessoal, e aos níveis de consciência organizacional ideal e atual da Unidade Estratégica, respectivamente.

Tabela 1: Análise Valores Pessoais da Unidade Estratégica

	Valores Pessoais Unidade Estratégica	Tipo	Votos	Nível de Consciência
1	Sou comprometido	P	9	5
2	Gosto de aprender	P	8	4
3	Procuro harmonia nos relacionamentos	L	7	2
4	Segurança financeira é importante	L	7	1
5	Tenho capacidade de perdoar	P	6	7
6	Tenho bom humor	P	6	5
7	Sou responsável	P	6	4
8	Acredito que posso conseguir apesar das dificuldades	P	6	3
9	Sou leal	L	6	2
10	A família é o mais importante	P	6	2
11	Trabalho bem em equipes	P	5	5
12	Valorizo o crescimento pessoal e prof.	P	5	4

Fonte: Elaborado pela Autora

Tabela 2: Análise valores Organizacionais Ideais da Unidade Estratégica

Valores Organizacionais Ideais Unidade Estratégica		Tipo	Votos	Nível de Consciência
1	Aproveitar todo o potencial das pessoas	P	10	6
2	Estimular a criatividade	P	10	5
3	Valorizar a competência	P	10	3
4	Estimular a cooperação	P	8	5
5	Trabalhar em equipe	P	7	5
6	Preocupar-se com a qualidade de vida	P	6	4
7	Buscar a inovação	P	6	4
8	Dar oportunidades de desenvolvimento	P	6	4
9	Atuar com ética	P	5	7
10	Estimular as pessoas a fazerem a diferença	P	5	6
11	Gerar entusiasmo	P	5	5

Fonte: Elaborado pela Autora

Tabela 3: Análise Valores Organizacionais Atuais da Unidade Estratégica

Valores Organizacionais Atuais Unidade Estratégica		Tipo	Votos	Nível de Consciência
1	Trabalha-se em equipe	P	8	5
2	Existe burocracia e/ou hierarquia em excesso	L	8	3
3	Busca-se a inovação	P	7	4
4	Há comprometimento	P	6	5
5	Existe ambiente de camaradagem	P	6	2
6	As regras são importantes	L	6	2
7	Há centralização	L	6	1
8	Há incentivo ao aprendizado	P	5	4
9	Valoriza-se a lealdade	L	5	2
10	É cautelosa	L	5	1
11	Há muitos controles	L	5	1
12	O foco é no curto prazo	L	5	1

Fonte: Elaborado pela Autora

Analisando os valores pessoais da UE, observa-se que os dois primeiros colocados desta dimensão foram “sou comprometido” e “gosto de aprender”, o que demonstra a busca continua por conhecimento e um alto nível de empenho pessoal.

Percebe-se uma alta relação com os dois principais itens apresentados na análise de valores organizacionais ideias são eles “aproveitar todo o potencial das pessoas” e “estimular a criatividade”. Isto significa que os empregados estão empenhados em dar seu melhor para obter as mudanças nos valores organizacionais. O Banco poderá estimular isso através de incentivos ao aprendizado.

Cabe ressaltar, que uma vez que se tem empregados comprometidos com a organização, pode-se estimular o conhecimento e a criatividade como formas de ganho de conhecimento interno para a própria unidade, tendo em vista esse comprometimento com retornos à organização.

Quando a questão são os valores organizacionais atuais, as questões mudam um pouco de padrão, apresentando pontos negativos e positivos.

Os dois valores mais votados são “trabalha-se em equipe” o que é ótimo para a organização, permitindo essa troca de conhecimento afirmada no parágrafo anterior, e “existe burocracia e/ou hierarquia em excesso” o que é ruim para organização em geral, tendo em vista a dificuldade e o retardo das informações geradas pelo excesso de hierarquia e a lentidão dos processos advinda da burocracia. Realça-se neste ponto, que tendo em vista o comprometimento informado pelos colaboradores, uma das saídas para essa problemática é melhorar o “empoderamento” dos colaboradores dentro da unidade.

De modo geral, dos 12 (doze) valores classificados como atuais, 7 são valores limitadores e relacionados com o segundo principal valor. Isto traz um ponto de atenção aos gestores e uma necessidade de rever os processos da unidade, excesso de cautela, burocracia, regras, centralização e controles podem atrasar as atividades da unidade e torna-la ineficiente.

Por outro lado, considerando que uma unidade estratégica tem uma visão global da organização e como consequência tem um alto grau de criticidade com outras organizações concorrentes, é normal que os pontos negativos sejam mais evidenciados.

Na mesma linha, as Tabelas 4, 5 e 6 demonstram os valores relacionados aos níveis de consciência pessoal, e aos níveis de consciência organizacional ideal e atual da Unidade Operacional, respectivamente.

Tabela 4: Análise Valores Pessoais da Unidade Operacional

	Valores Pessoais Unidade Operacional	Tipo	Votos	Nível de Consciência
1	Valorizo o crescimento pessoal e prof.	P	8	4
2	A família é o mais importante	P	7	2
3	Segurança financeira é importante	L	7	1
4	Sou comprometido	P	6	5
5	Tenho bom humor	P	6	5
6	Busco qualidade de vida	P	6	4
7	Gosto de aprender	P	6	4
8	Procuro harmonia nos relacionamentos	L	6	2
9	Acredito que posso conseguir apesar das dificuldades	P	5	3

Fonte: Elaborado pela Autora

Tabela 5: Análise Valores Organizacionais Ideais da Unidade Operacional

Valores Organizacionais Ideais Unidade Operacional		Tipo	Votos	Nível de Consciência
1	Preocupar-se com a qualidade de vida	P	9	4
2	Dar incentivo ao aprendizado	P	9	4
3	Aproveitar todo o potencial das pessoas	P	8	6
4	Ter transparência	P	8	5
5	Buscar participação dos empregados	P	8	4
6	Dar oportunidades de desenvolvimento	P	8	4
7	Criar uma atmosfera de confiança	P	6	4
8	Valorizar a responsabilidade	P	6	4
9	Valorizar a competência	P	6	3
10	Estimular a cooperação	P	5	5
11	Buscar a qualidade	P	5	3
12	Possuir orientação para a satisfação dos clientes	P	5	2

Fonte: Elaborado pela Autora

Tabela 5: Análise Valores Organizacionais Atuais da Unidade Operacional

Valores Organizacionais Atuais Unidade Operacional		Tipo	Votos	Nível de Consciência
1	Está sempre em busca de mais produtividade	P	10	3
2	É orientada por resultados	P	10	3
3	Há muitos controles	L	8	1
4	Existe cooperação	P	7	5
5	Procura aproveitar todo o potencial das pessoas	P	5	6
6	Estimula as pessoas a fazerem a diferença	P	5	6
7	Há comprometimento	P	5	5
8	Busca-se a inovação	P	5	4
9	Há incentivo ao aprendizado	P	5	4
10	São dadas oportunidades de desenvolvimento	P	5	4

Fonte: Elaborado pela Autora

Ponderando os valores pessoais da unidade operacional, aparecem “valorizo crescimento pessoal e profissional” e “família é o mais importante”, ambos são valores positivos e manifestam a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores e a importância de não viver apenas em função para o trabalho, mas sim na moderação entre interesses particulares, como é o caso da importância da família, e crescimento profissional.

Da mesma forma, e colaborando com essa ideia estão os valores organizacionais ideais, que ratificam a importância da qualidade de vida no trabalho com o item “preocupar-se com a qualidade de vida”.

O segundo item mais votado como ideal foi “dar incentivo ao aprendizado” relacionado a necessidade contínua por aprendizado.

Em relação aos valores relacionados à organização atual, nota-se que os dois mais votados são relacionados ao item desempenho são eles: “está sempre em busca de mais produtividade” e “é orientada por resultados”. Como explicitado nas

características de uma unidade operacional, sua atuação possui métricas, de curto prazo, de execução da estratégia.

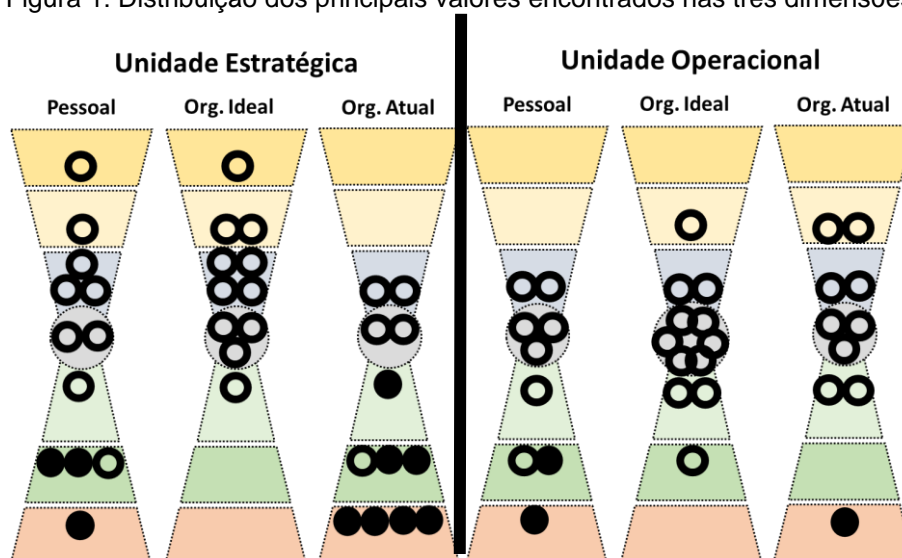
Cabe ressaltar, no entanto, que conforme apresentado na tabela 5 a pontuação total relacionada ao nível de desempenho atual está muito mais acima do que o ideal na percepção dos empregados, o que deve alertar os gestores a observar os pontos potencialmente negativos desse nível como reforçando valores como necessidade em excesso de status, arrogância e complacência, o que pode gerar desmotivação e desânimo com o trabalho pelos empregados.

No tocante aos valores limitadores, apresentados em excesso na unidade estratégica, no caso na unidade operacional dos 10 valores organizacionais atuais apenas um é limitador, e refere-se justamente ao excesso de controle.

Evidencia-se, no entanto, o cuidado que se deve ter com o excesso de controle, uma vez que esta transmite aos colaboradores uma falta de confiança nas atividades, deixando-os inseguros com a execução das atividades e infantilizando o processo de trabalho com o exagero de cuidado e atenção.

Por fim, analisando os resultados desta seção de forma macro, foi possível elaborar a Figura 1. A figura traz a disponibilização dos valores apresentados nas tabelas acima nos sete níveis de consciência. Os círculos redondos abertos são os valores positivos (P) e os círculos fechados são os potencialmente limitadores (L).

Figura 1: Distribuição dos principais valores encontrados nas três dimensões.



Fonte: Elaborado pela Autora

Mediante o exposto, evidencia-se de forma clara as diferenças entre os valores de um nível operacional e estratégico. Na unidade estratégica, como já foi apresentado, por ter uma visão mais sistêmica da organização, é esperado que os empregados possuam valores mais bem distribuídos em todos os níveis de consciência. Em relação a organização ideal, observa-se um alto grau de expectativa estando mais de 90% dos itens acima do 4 nível de consciência. Ao mesmo tempo que há um alto nível de exigência com a organização atual, não obtendo nenhum valor nos 2 últimos níveis. Já a unidade operacional, possui empregados com os valores pessoais ainda podendo ser aprimorados e elevados para os níveis 6 e 7, porém observa-se uma maior semelhança entre a expectativa e a realidade da organização.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo identificação da distribuição dos níveis de consciência organizacional de duas unidades do Banco X e seu alinhamento com os valores pessoais. Foram evidenciados os valores pessoais, organizacionais atuais e organizacionais ideais principais para as duas unidades estudadas.

Posteriormente, foram elencados os valores positivos e potencialmente limitadores mais fortes na organização. Tais análises possibilitaram concluir as principais semelhanças e divergências culturais existentes e descrever o nível de cultura organizacional no Banco X baseado na percepção das unidades.

Constatou-se que mesmo pertencentes à cultura organizacional do Banco X, é possível constatar diferenças culturais evidentes entre as unidades, o que demonstra que o ambiente de trabalho influencia a percepção dos valores pessoais e consequentemente dos organizacionais.

Dentre os achados neste artigo, ressalte-se uma maior homogeneidade de distribuição dos valores pessoais dos empregados da unidade estratégica, possuindo valores pertencentes aos sete níveis de consciência propostos por Barrett. Como possível diagnóstico para este ponto deve-se considerar o alto nível de visão sistêmica destes colaboradores, tendo em vista a importância de entendimento do todo para resolução de problemas em escala estratégica, envolvendo principalmente tomadas de decisão baseadas no alinhamento com o planejamento estratégico e um olhar voltado para mudanças, visão de futuro e inovação.

Quando analisamos a unidade estratégica à luz dos valores organizacionais observa-se um distanciamento entre os valores percebidos no

contexto atual e os valores colocados como ideais. Isso deve-se à visão de futuro e às análises de cenários internos e externos à organização, desta forma, há uma alta expectativa com o que se espera da empresa.

Em se tratando da unidade operacional, nota-se que ainda falta um pouco de desenvolvimento dos valores pessoais para atingir o equilíbrio entre todos os níveis de consciência, carecendo de desenvolvimento das percepções pertencentes ao nível seis – Envolvimento Comunitário - e sete – Responsabilidade Social.

No âmbito organizacional é visível o alinhamento entre as percepções de valores da organização atual com o ideal, principalmente no que tange itens relacionados com desenvolvimento e aprendizado, o que demonstra há uma vontade de crescimento por parte dos colaboradores, que a organização já oferece estes valores atualmente e que eles almejam ainda mais atenção a estes itens.

Um ponto comum entre as duas unidades é em relação ao alto grau de controle, tendo sido este o único limitador apresentado nos dois níveis estudados. O que evidencia uma falta de confiança e credibilidade para com os colaboradores e que deverá ser trabalhado, através de atuação baseada em equipes auto gerenciáveis e com responsabilidades e empoderamento bem definidos, evitando assim desmotivação e a falta de iniciativa dos colaboradores.

Em suma, deve-se criar um ambiente propício para o desenvolvimento equilibrado em todos os níveis da Organização, seja ele estratégico, tático ou operacional, buscando o alinhamento entre as expectativas e valores dos colaboradores com os valores organizacionais.

TITLE: ALIGNMENT BETWEEN PERSONAL AND ORGANIZATIONAL VALUES: A comparative case study of an Operational Department and Strategic Department

ABSTRACT

This article proposes to investigate the level of organizational culture present in two department's Bank X. This requires an analysis of organizational values was carried out, based on the seven levels of consciousness proposed by Barrett. The objective was to evaluate the relationship between personal and organizational values, two department's Bank X, being one with the operational profile and the other strategic department. For the above analysis, we used a questionnaire based on the Richard Barrett evaluation model of organizational culture. This is a descriptive qualitative and quantitative study with 30 employees crowded in both organizational levels, with half a strategic department and the other half of an operational department. Through research, it was possible to ascertain the degree of alignment between Personal Values, Organizational Ideals and Organizational Current and evaluate the motivational profile of employees. The findings showed that the personal and organizational values suffer direct influence of the department level. Furthermore, there was a lack of alignment between personal and organizational values, especially in strategy department.

Key words: Values; Motivational Profile, Organizational Culture

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. *Gestão de Pessoas: Estratégia e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBIERI, U. F. *Gestão de Pessoas nas Organizações: Práticas atuais sobre o RH Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BARRETT, R. **A importância dos valores na construção de uma cultura de alto desempenho**. Net, jun. 2016. Disponível em: <http://sbdh.com.br/arquivos/78879_26.pdf> Acesso em: 06 jun 2016.
- BARRETT, R. **Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva**. São Paulo: Cultrix, 2000.
- BARRETT, Richard. **The Barrett Model**. Net, jun. 2016. Disponível em: <<https://www.valuescentre.com/mapping-values/barrett-model>> Acesso em: 20 jun 2016
- BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão. Ano IV, n. 6, 1º Semestre, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Elsevier Brasil, 2005.
- DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008.
- FEJGELMAN, D. B. **Valores Compartilhados: o desafio de levar a teoria à Prática**. Net, jun. 2016. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/150/250>> Acesso em: 06 jun 2016.
- FRANCA, C. C., SILVA, F. Q. B. Motivational Strategies for Software Project Team Management: an exploratory study. V Workshop Um Olhar Sociotécnico sobre a Engenharia de Software – WOSES.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- JOHN P., HESKETT L., *A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial*, Nova York: The Free Press, 1992
- LIMEIRA, M. I. **Alinhamento de valores pessoais e organizacionais: Um estudo de caso em empresa de médio porte**. Niterói, 2004. Dissertação de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense.
- MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962. Disponível em: <<https://psicologiaespirita.files.wordpress.com/2016/04/abraham-h-maslow-introduc3a7c3a30-c3a0-psicologia-do-ser.pdf>> Acesso em: 20 jun 2016
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, D. T. **A contribuição da cultura organizacional para a construção do futuro desejado**: um estudo de caso na unidade de negócio de exploração e produção da bacia de campos. Niterói, 2005. Dissertação de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense.

PÉRICO, A. E., REBELATTO, D. N. N.; SANTANA, N. B. Eficiência bancária: os maiores bancos são os mais eficientes? Uma análise por envoltória de dados. *Gestão da Produção*, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 421-431, maio, agosto, 2008.

PIRES, J.C., MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro v. 40, n.1, p.81-105, Jan./Fev, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUEZ, M. V. R.; HALLAK, B.R. **Valores Pessoais e Organizacionais**: um estudo de Caso. *Revista de Design, Inovação e Estratégia*. v.1; n.1, 2010.

SALGADO, L. *Motivação no Trabalho*. Qualitymark, 1. ed., 2005.

WAGNER III, J. A., HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional**: criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – Questionário da pesquisa

Prezado participante

A pesquisa a seguir leva aproximadamente 20 minutos para ser respondida. A tabulação de suas respostas será utilizada como ferramenta principal para o meu Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília - UniCeub.

Lembre-se: não existem respostas corretas ou erradas.

Portanto, ao responder o questionário, pense apenas nesta (empresa). Todas as suas respostas serão tratadas de forma confidencial, por isso, seu nome não é solicitado.

Você verá a seguir uma lista de valores, crenças ou comportamentos observados, divididos em três modalidades: pessoais (relativos a quem você é e no que acredita); organizacionais (relativos a como a empresa opera hoje) e organizacionais ideais (aqueles que, na sua opinião, são essenciais para o alto desempenho da Organização).

Você apenas precisa será marcar com um X, aqueles que, na sua opinião, são os dez principais em cada modalidade.

VALORES PESSOAIS

Por favor, leia todos estes valores, crenças ou comportamentos observados e marque com um “X” aqueles 10 que mais representam quem você **é**, como age e em que acredita; **não** quem você **gostaria** de ser. Talvez haja mais que 10 representando o que você acredita, porém, você deve escolher apenas os 10 mais importantes.

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> A camaradagem é importante | <input type="checkbox"/> Preocupo-me com as gerações futuras | <input type="checkbox"/> Sou obediente |
| <input type="checkbox"/> A vida é uma batalha | <input type="checkbox"/> Preocupo-me com custos | <input type="checkbox"/> Sou perseverante |
| <input type="checkbox"/> Acredito que posso conseguir apesar das dificuldades | <input type="checkbox"/> Procuo harmonia nos relacionamentos | <input type="checkbox"/> Sou receptivo à mudanças |
| <input type="checkbox"/> Ajo como conselheiro | <input type="checkbox"/> Quero ser o melhor | <input type="checkbox"/> Sou responsável; |
| <input type="checkbox"/> Busco o consenso | <input type="checkbox"/> Segurança financeira é importante | <input type="checkbox"/> Sou solidário |
| <input type="checkbox"/> Busco qualidade de vida | <input type="checkbox"/> Sei ouvir | <input type="checkbox"/> Sou transparente |
| <input type="checkbox"/> Busco satisfação pessoal plena | <input type="checkbox"/> Sinto insegurança quanto ao futuro | <input type="checkbox"/> Sou voltado para resultados |
| <input type="checkbox"/> Confio nas pessoas | <input type="checkbox"/> Sinto-me à vontade com incertezas | <input type="checkbox"/> Tenho bom humor |
| <input type="checkbox"/> Cuido da natureza | <input type="checkbox"/> Sou acessível | <input type="checkbox"/> Tenho capacidade de perdoar |
| <input type="checkbox"/> Cumpro metas | <input type="checkbox"/> Sou adaptável | <input type="checkbox"/> Tenho cuidado com o meio ambiente |
| <input type="checkbox"/> Envolver-me com a comunidade | <input type="checkbox"/> Sou cauteloso | <input type="checkbox"/> Tenho dificuldade em confiar |
| <input type="checkbox"/> Faço a diferença | <input type="checkbox"/> Sou centralizador | <input type="checkbox"/> Tenho medo de expressar emoções |
| <input type="checkbox"/> Faço trabalho voluntário | <input type="checkbox"/> Sou competente | <input type="checkbox"/> Tenho vida balanceada(física/emocional/mental/espiritual) |
| <input type="checkbox"/> Gosto de aprender | <input type="checkbox"/> Sou competitivo | <input type="checkbox"/> Todos ganham quando eu negocio |
| <input type="checkbox"/> Gosto de arriscar | <input type="checkbox"/> Sou comprometido | <input type="checkbox"/> Trabalho bem em equipes |
| <input type="checkbox"/> Gosto de participar | <input type="checkbox"/> Sou controlador | <input type="checkbox"/> Trabalho planejadamente |
| <input type="checkbox"/> Gosto de ser respeitado | <input type="checkbox"/> Sou cooperativo | <input type="checkbox"/> Uso de sabedoria |
| <input type="checkbox"/> Gosto de status | <input type="checkbox"/> Sou criativo | <input type="checkbox"/> A família é o mais importante |
| <input type="checkbox"/> Guio-me por regras | <input type="checkbox"/> Sou disciplinado | <input type="checkbox"/> Valorizo o crescimento pessoal e profissional |
| <input type="checkbox"/> Me importo com ser querido | <input type="checkbox"/> Sou empreendedor | |
| <input type="checkbox"/> O poder me atrai | <input type="checkbox"/> Sou entusiasmado | |
| <input type="checkbox"/> Preocupo-me com a imagem pessoal | <input type="checkbox"/> Sou espiritualizado | |
| <input type="checkbox"/> Preocupo-me com a satisfação dos clientes | <input type="checkbox"/> Sou ético | |
| | <input type="checkbox"/> Sou generoso | |
| | <input type="checkbox"/> Sou humilde | |
| | <input type="checkbox"/> Sou inovador | |
| | <input type="checkbox"/> Sou íntegro | |
| | <input type="checkbox"/> Sou leal | |

VALORES ORGANIZACIONAIS ATUAIS

Por favor, leia todos estes valores, crenças ou comportamentos e marque com um "X" aqueles 10 que mais refletem, na sua opinião, como a empresa opera hoje. Talvez haja mais que 10 representando o atual cenário, porém, você deve escolher apenas os 10 mais representativos.

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> A empresa desenvolve a consciência ecológica | <input type="checkbox"/> Existe cooperação | <input type="checkbox"/> Percebe-se bom humor |
| <input type="checkbox"/> A empresa é competitiva | <input type="checkbox"/> Existe ênfase no pensamento globalizado | <input type="checkbox"/> Percebe-se espiritualidade |
| <input type="checkbox"/> As pessoas são acessíveis | <input type="checkbox"/> Existe entusiasmo | <input type="checkbox"/> Possui cultura voltada para o aconselhamento |
| <input type="checkbox"/> As regras são importantes | <input type="checkbox"/> Existe integridade | <input type="checkbox"/> Possui orientação para a satisfação dos clientes |
| <input type="checkbox"/> Busca-se a inovação | <input type="checkbox"/> Existe preocupação com as futuras gerações | <input type="checkbox"/> Procura aproveitar todo o potencial das pessoas |
| <input type="checkbox"/> Busca-se a participação dos colaboradores | <input type="checkbox"/> Existe receptividade à mudança | <input type="checkbox"/> São dadas oportunidades de desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> Busca-se a qualidade | <input type="checkbox"/> Existe respeito à senioridade | <input type="checkbox"/> Toma-se atitudes sábias |
| <input type="checkbox"/> Busca-se o consenso | <input type="checkbox"/> Existe transparência | <input type="checkbox"/> Trabalha-se em equipe |
| <input type="checkbox"/> Busca-se parcerias com clientes e fornecedores | <input type="checkbox"/> Existe uma atmosfera de confiança | <input type="checkbox"/> Valoriza-se a capacidade de adaptação |
| <input type="checkbox"/> Conserva a natureza em suas atividades | <input type="checkbox"/> Fornece-se apoio à comunidade local | <input type="checkbox"/> Valoriza-se a lealdade |
| <input type="checkbox"/> Cumpre o planejamento | <input type="checkbox"/> Há ações voltadas para a paz no mundo | <input type="checkbox"/> Valoriza quem molda as circunstâncias por mérito próprio |
| <input type="checkbox"/> Cumpre-se o mínimo da lei | <input type="checkbox"/> Há a perspectiva de longo prazo | <input type="checkbox"/> Valoriza-se a competência |
| <input type="checkbox"/> Demonstra preocupação com todas as necessidades dos colaboradores | <input type="checkbox"/> Há centralização | <input type="checkbox"/> Valoriza-se a disciplina |
| <input type="checkbox"/> É cautelosa | <input type="checkbox"/> Há comprometimento | <input type="checkbox"/> Valoriza-se a obediência |
| <input type="checkbox"/> É orientada por resultados | <input type="checkbox"/> Há falta de confiança | <input type="checkbox"/> Valoriza-se a responsabilidade |
| <input type="checkbox"/> Encoraja o risco | <input type="checkbox"/> Há harmonia nos relacionamentos | <input type="checkbox"/> Valoriza-se o status |
| <input type="checkbox"/> Está sempre em busca de mais produtividade | <input type="checkbox"/> Há incentivo ao aprendizado | <input type="checkbox"/> Valoriza-se muito quem reduz custos |
| <input type="checkbox"/> Estimula a criatividade | <input type="checkbox"/> Há muitos controles | <input type="checkbox"/> Verifica-se a atuação com ética |
| <input type="checkbox"/> Estimula a solidariedade | <input type="checkbox"/> Há pouca preocupação com a qualidade | <input type="checkbox"/> Verifica-se um desejo de grandeza |
| <input type="checkbox"/> Estimula as pessoas a fazerem a diferença | <input type="checkbox"/> Há preocupação com a imagem | |
| <input type="checkbox"/> Estimula o empreendedorismo | <input type="checkbox"/> Negocia ganha/ganha | |
| <input type="checkbox"/> Estimula o voluntariado | <input type="checkbox"/> Nota-se a preocupação com qualidade de vida | |
| <input type="checkbox"/> Existe ambiente de camaradagem | <input type="checkbox"/> O altruísmo é comum | |
| <input type="checkbox"/> Existe burocracia e/ou hierarquia em excesso | <input type="checkbox"/> O ambiente parece de uma família | |
| <input type="checkbox"/> Existe constante preocupação com a sobrevivência financeira | <input type="checkbox"/> O foco é no curto prazo | |
| | <input type="checkbox"/> O poder é autoritário | |

VALORES ORGANIZACIONAIS IDEAIS

Por favor, leia todos estes valores, crenças ou comportamentos e marque com um "X" aqueles 10 que mais refletem, na sua opinião, como a empresa deveria operar, o que você mais acredita que melhoraria seu desempenho. Talvez haja mais que 10 representando a sua opinião, porém, você deve escolher apenas os 10 mais representativos. A empresa **DEVERIA...**:

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Aproveitar todo o potencial das pessoas | <input type="checkbox"/> Buscar a participação dos colaboradores | <input type="checkbox"/> Conservar a natureza em suas atividades |
| <input type="checkbox"/> Atuar com ética | <input type="checkbox"/> Buscar a qualidade | <input type="checkbox"/> Criar ambiente de camaradagem |
| <input type="checkbox"/> Atuar com integridade | <input type="checkbox"/> Buscar harmonia nos relacionamentos | <input type="checkbox"/> Criar mais controles |
| <input type="checkbox"/> Buscar a inovação | <input type="checkbox"/> Buscar o consenso | <input type="checkbox"/> Criar uma atmosfera |
| | <input type="checkbox"/> Buscar parcerias com | |
| | | <input type="checkbox"/> clientes e fornecedores |

- de confiança
 Cumprir o planejamento
 Dar incentivo ao aprendizado
 Dar mais importância às regras
 Dar oportunidades de desenvolvimento
 Demonstrar preocupação com todas as necessidades dos colaboradores
 Desenvolver a consciência ecológica
 Encorajar o risco
 Estar sempre em busca de produtividade
 Estimular a cooperação
 Estimular a criatividade
 Estimular a solidariedade
- Estimular as pessoas a fazerem a diferença
 Estimular o aconselhamento
 Estimular o empreendedorismo
 Estimular o voluntariado
 Exercer o poder de forma mais autoritária
 Fornecer apoio à comunidade local
 Gerar entusiasmo
- Gerar um ambiente parecendo uma família
 Não confiar tanto assim
 Não cumprir a lei com tanto rigor
 Não ter tanta preocupação com qualidade
 Negociar ganha/ganha
 Possuir orientação para a satisfação dos clientes
 Preocupar-se com qualidade de vida
 Preocupar-se em ter uma maior burocracia e/ou hierarquia
 Preocupar-se mais com a sobrevivência financeira
 Ser competitiva
 Ser mais altruísta
 Ser mais centralizada
 Ser mais espiritualizada
 Ser orientada por resultados
 Ter foco no curto prazo
- Ter ações voltadas para a paz no mundo
 Ter desejo de grandeza
 Ter ênfase no pensamento globalizado
- Ter mais cautela
 Ter mais comprometimento
 Ter perspectiva de longo prazo
 Ter preocupação com a imagem
 Ter preocupação com as futuras gerações
 Ter receptividade à mudança
 Ter respeito à senioridade
 Ter transparência
 Tomar atitudes sábias
 Tornar as pessoas mais acessíveis
 Trabalhar em equipe
 Valorizar a capacidade de adaptação
 Valorizar a competência
 Valorizar a disciplina
 Valorizar a lealdade
 Valorizar a obediência
 Valorizar a responsabilidade
 Valorizar muito quem reduz custos
 Valorizar o bom humor
 158
 Valorizar o status Valorizar quem molda as circunstâncias por mérito próprio