

Valores Organizacionais: percepção e legitimação

Perception and Legitimacy of Organizational Values

Douglas Murilo Siqueira

Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Professor do curso de Administração da Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, Brasil
douglas.siqueira@metodista.br.

Almir Martins Vieira

Doutor em Educação pela UNESP.

Professor do Programa de Pós-Graduação (Mestrado) em Administração e pesquisador da Cátedra Gestão de Cidades da Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, Brasil
almir.vieira@gmail.com.

Editora Científica: Vera L. Caçado
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 16.10.2012
Aprovado em 19.11.2012



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

RESUMO

Este artigo teve por objetivo identificar a percepção dos funcionários sobre os valores organizacionais reais de uma empresa de serviços de manutenção e se eles estavam alinhados com os valores ideais. As proposições de Schein (1985), Tamayo (1998) e Deal e Kennedy (2000) serviram de referencial teórico. Adotou-se abordagem quantitativa, conduzida por meio de estudo de caso. Para obtenção dos dados, adaptou-se o questionário de Tamayo e Gondim (1996). O tratamento dos dados ocorreu por meio de análise fatorial, procurando-se evidenciar a possível distância entre os valores proclamados pela empresa (ideais) e os percebidos pelos participantes da organização (reais). Os resultados revelaram a existência de valores com pouca intensidade, além da baixa capacidade de transmissão e acentuado desalinhamento entre os valores percebidos como reais e os ideais.

Palavras-chave: Valores Organizacionais; Percepção de Valores; Valores reais e ideais.

ABSTRACT

This paper identified the employees perception about the actual organizational values in a maintenance services company and if they were aligned with the ideal values. The theoretical background was based in assumptions of Schein (1985), Tamayo (1998) and Deal & Kennedy (2000). A quantitative approach was adopted by means of a case study. The data were collected by adaptation of the Tamayo and Gondin (1996) questionnaire and submitted to a factor analysis, seeking to prove the possible distance between the values stated by the company (ideal) and the values perceived by the participants in the organization (actual). The results showed divergence between the scores of ideal values and the actual ones based on the participants' perception. The results also demonstrated a low transmission capacity and high misalignment between the values perceived as real and the values perceived as the ideal ones.

Keywords: Organizational Values; Perception of Values; Real and ideal values.

1 INTRODUÇÃO

Em razão dos diversos condicionantes externos ocorridos a partir de 1970 (aumento da competitividade, avanço da tecnologia e globalização dos meios sociais, políticos e econômicos), a estabilidade outrora presente nas organizações cedeu lugar ao contexto das grandes transformações. A respeito dessa época anterior, Fisher (2002) afirma que estabilidade, para as organizações, era sinônimo de perenidade, de permanência no tempo e no espaço. O advento da globalização trouxe consigo uma sociedade sem limites territoriais, na qual as pessoas, por meio dos aparatos tecnológicos de comunicação, passaram a se conectar de forma instantânea. Esse fato provocou uma compressão da relação entre tempo e espaço, possibilitando mais rapidez no processo de tomada de decisões em seus diversos âmbitos. Tal cenário possibilitou às organizações condições de aumentar a pressão sobre o controle de seus empregados (Ianni, 2004).

As empresas, à procura de novos mercados, passaram a se internacionalizar, tornando-se necessário entender as diversas culturas dos países e das organizações (Tanure, Evans & Pucik, 2007). No meio acadêmico, o estudo sobre cultura organizacional passou a ser tema recorrente nas discussões e investigações científicas no campo da Administração.

Um dos principais elementos da cultura organizacional é seu conjunto de valores organizacionais, expressão daquilo que é compartilhado ou não pelos participantes da organização. Daí a razão para que vários autores (Deal & Kennedy, 2000; Mottaz, 1988; Tamayo, 1998; Triandis, 1994) defendam a importância da investigação e do estudo dos valores organizacionais.

Schwartz (2005) apresenta duas opções para o estudo dos valores organizacionais: estudá-los por meio de documentos oficiais da organização ou pelos discursos oficiais da alta direção; e por meio da percepção que os funcionários possuem sobre os valores que regem a vida organizacional. A segunda opção foi escolhida para consecução desta pesquisa.

Assim, este artigo teve como objetivo identificar os valores de uma empresa de serviços de manutenção e a possível distância entre os valores proclamados por ela (ideais) e os percebidos pelos funcionários (reais). O trabalho apresenta quatro seções além desta introdução. A segunda seção contempla a fundamentação teórica sobre valores organizacionais; na seguinte, são apresentados os procedimentos

metodológicos, com a descrição do instrumento utilizado, bem como as opções de pesquisa assumidas no trabalho. A terceira seção apresenta os dados obtidos e sua análise de acordo com a proposta elaborada, abordando a percepção real e ideal dos fatores listados no instrumento de pesquisa, como também dos próprios valores organizacionais constatados na empresa pesquisada. Na quinta seção são apresentadas as considerações a respeito dos valores no cenário organizacional investigado.

2 VALORES ORGANIZACIONAIS

O estudo sobre valores organizacionais pode ser realizado a partir da percepção dos empregados, bem como em função do que se apregoa pela direção da empresa, de acordo com Mottaz (1988). Os valores, para Deal and Kennedy (2000), correspondem ao alicerce da cultura organizacional, fornecem o sentido da direção para a obtenção do sucesso e dão a diretriz para o comportamento cotidiano dos funcionários na empresa. É a partir dos valores que são gerados os heróis e são determinados os ritos, mitos e símbolos organizacionais.

Conforme Schein (1985), quando se tem uma boa quantidade de informações a respeito dos valores, é possível identificar as razões pelas quais uma empresa age de determinada maneira em seu cotidiano. Para o autor, o conhecimento dos valores possibilita a identificação da ideologia, filosofia, caráter e credo da organização.

A nomenclatura atribuída aos valores organizacionais é diversa: podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa, estando a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (Tamayo, 1998).

Para Tamayo e Gondim (1996), valores são elementos integradores, no sentido de serem compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização. No estudo dos valores, é mais importante identificar as convergências do que as diferenças entre eles, de modo a se mensurar a importância que os componentes de uma organização dão aos valores organizacionais. Às convergências atribui-se o nome de valores compartilhados, ou seja, a coincidência

na percepção dos valores da empresa entre todos os membros da organização, ou pelo menos da maioria.

Deal and Kennedy (2000) defendem que os valores compartilhados formam uma cultura mais forte, pois quando os funcionários sabem o que a empresa representa e quais padrões devem sustentar, provavelmente tomarão decisões que estejam apoiadas nesses padrões, em razão de possuírem valores integrados aos objetivos organizacionais. Assim, a vida na empresa tem mais significado para eles e por isso se consideram parte importante da organização. Na mesma perspectiva, Tamayo, Andrade e Codo (1997) afirmam que o pensamento coletivo constitui a realidade organizacional, por se traduzir na representatividade concreta das normas, objetivos e missão da organização.

A relação entre os valores pessoais e do trabalho com o desempenho organizacional é altamente significativa, conforme destacam Boyatzis e Skelly (1995). Tal ponto de vista é compartilhado por Tamayo e Gondim (1996), ao demonstrarem que os valores organizacionais, além de contribuírem para a identidade empresarial, determinam a percepção e a definição que os empregados têm das diversas situações organizacionais, a percepção dos problemas e as formas de solucioná-los.

A literatura sobre valores (Amos & Weathington, 2008; Feather, 1995; Hassan, 2007; Quenneville, Bentein & Simard, 2010) indica significativa relação entre valores organizacionais e questões como desempenho, comprometimento, etc., além da questão do “alinhamento” (ou inexistência dele) entre os interesses individuais e os organizacionais (Nelson, 2011).

Ao elaborarem um trabalho que permitisse a compreensão sistemática dos valores organizacionais, Schwartz and Ros (1995) delinearam uma estrutura de valores culturais segundo a qual os valores organizacionais parametrizam-se em três dimensões bipolares: conservação x autonomia; hierarquia x estrutura igualitária; e harmonia x domínio. A Figura 1 demonstra o agrupamento empírico de cada um desses polos. Para a composição dos agrupamentos, os autores desenvolveram estudos empíricos em 40 países, por meio da técnica *Smallest Space Analysis* (SSA) (Schwartz & Ros, 1995).

Polos	Valores
Conservação	Disciplina, honestidade, lealdade, limpeza, ordem, polidez, prestígio, segurança, sensatez e sigilo
Autonomia	Criatividade, curiosidade, eficiência, eficácia, modernização, qualidade, reconhecimento, competência, prazer, inovação, realização, estimulação e liberdade
Hierarquia	Fiscalização, hierarquia, obediência, poder, pontualidade, rigidez, supervisão, tradição e autoridade
Estrutura igualitária	Democracia, descentralização, justiça, qualificação dos recursos humanos, sociabilidade, cogestão, coleguismo, igualdade, cooperação, dinamismo, independência, autonomia, comunicação, respeito e equidade
Harmonia	Integração interorganizacional, interdependência, ética, parceria, tolerância, intercâmbio, preservação, equilíbrio, respeito à natureza, espontaneidade, iniciativa
Domínio	Ambição, audácia, competitividade, domínio, previsibilidade, produtividade, satisfação dos clientes e sucesso

Figura 1. Agrupamento dos valores por polos.

Fonte: Schwartz e Ros (1995, p. 116).

Cada polo, segundo Tamayo e Gondim (1996), pode ser investigado em dois níveis distintos da percepção ou da concepção da organização: real e ideal. O nível real refere-se aos valores existentes concretamente na organização conforme a percepção dos funcionários. Valores reais guiam a vida organizacional, especialmente no que diz respeito às suas decisões para definição e aplicação de políticas. O nível ideal refere-se aos valores que os funcionários creem que a organização deve ou deveria seguir. Essa foi a perspectiva adotada para a realização do estudo empírico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Adotou-se, para este estudo, uma proposta de pesquisa baseada nas tipologias descritiva e explicativa, tomando por base as afirmações de Raupp e Beuren (2003), ao enfatizarem que tal iniciativa viabiliza ao pesquisador desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, validando ou reformulando as hipóteses, além de aumentar sua experiência sobre o tema. Com o objetivo de buscar identificar a intensidade com que os valores organizacionais são percebidos pelos funcionários da empresa, envolvendo todos os níveis hierárquicos, o trabalho foi conduzido pelo método de estudo de caso único (Yin, 2006).

O estudo de caso foi autorizado pela direção da empresa, com a condição de não se divulgar nomes de funcionários, bem como o da própria organização. O

grupo investigado iniciou suas atividades em 1998, na cidade de Osasco-SP, atuando no ramo de manutenção preventiva e corretiva, bem como na montagem de disjuntores e cubículos de média tensão. Essa empresa, 100% nacional, teve sua origem a partir de um processo de terceirização promovido por uma empresa multinacional alemã. Seu fundador deixou o quadro funcional da referida empresa após 20 anos como empregado, passando a ser um prestador de serviços. Em sua trajetória na empresa alemã, sempre esteve vinculado à área técnica, exercendo funções operacionais, o que impactou a cultura da sua empresa. Atualmente, a empresa conta com duas unidades em Osasco e uma filial em Jundiaí-SP. Possui 44 funcionários, sendo 19 na unidade de Osasco (entre os quais cinco gestores executivos) e 25 em Jundiaí, incluindo o líder operacional daquela unidade.

Para a obtenção dos dados, foi desenvolvida pesquisa quantitativa, tomando por base o instrumento desenvolvido por Tamayo e Gondim (1996). Tal qual muitos estudos quantitativos a respeito do fenômeno em questão, o instrumento utilizado assume os valores como o principal componente da cultura organizacional (Chatman, 1991; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; Quinn, 1988; Van Vianen, 2000).

O instrumento apresenta cinco fatores (Figura 2) que permitem investigar os valores organizacionais. Esse conjunto de fatores foi utilizado para a elaboração do instrumento de pesquisa para este artigo, assumindo uma escala tipo Likert, com variação entre -1 (valores opostos aos da organização) e sete (valores de suma importância organizacional).

FATOR	CONCEITO
Eficácia/eficiência	Mede a percepção que os indivíduos possuem da prioridade dada pela empresa à eficácia e à eficiência manifestadas na produtividade e na qualidade do produto
Interação no trabalho	Escore elevado significa que os empregados consideram a cultura da empresa como valorizadora da interação positiva no trabalho
Gestão	Os valores deste fator envolvem uma gestão do tipo tradicional e hierárquica. Escore elevado indica que os funcionários percebem a empresa como organização que enfatiza a hierarquia, a tradição e a supervisão
Inovação	Os índices mais significantes fazem referência à valorização da pesquisa, da integração entre áreas e grupos e da modernização dos recursos materiais
Respeito ao servidor	Constituído por oito valores relacionados. O escore elevado indica que os empregados percebem a empresa que valoriza o respeito ao servidor. Está relacionado ao reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça

Figura 2. Conceitos dos fatores.

Fonte: adaptado de Tamayo e Gondim (1996).

Os 28 respondentes (64% do total) foram classificados em gestão executiva, líder (Jundiaí), funcionários da sede em Osasco e funcionários de Jundiaí. A classificação visou a identificar similaridades ou diferenças entre o corpo diretivo, líderes e funcionários. Essa comparação direciona para a visão de compartilhamento entre os setores e a organização.

Para a análise dos resultados, foi considerado que fatores e valores acima do ponto médio três possuem mais intensidade e grau de importância em relação aos demais (Figura 3). Quanto mais próximo de sete, mais forte é o fator/valor para a empresa e, portanto, maior a intensidade e tendência a compartilhamento (Boyatzis & Skelly, 1995).

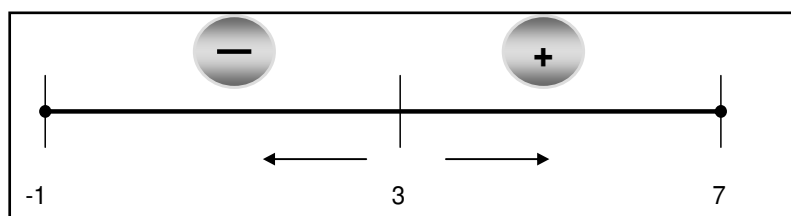


Figura 3. Escala da pesquisa.

Fonte: adaptado de Tamayo e Gondim (1996, p. 68).

Com base no construto de Tamayo e Gondim (1996), também foi avaliada a dimensão organizacional ideal, utilizando o escore médio. Para identificar a distância da dimensão real pela ideal, foi utilizada a diferença entre o escore médio atual e o ideal.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foi feita comparação entre os fatores e valores corporativos gerais e os setoriais da organização, classificados como gestão executiva, líder (Jundiaí), funcionários da sede em Osasco e funcionários de Jundiaí, conforme Tabela 1.

Tabela 1

Visão geral dos fatores atuais

Fator	Média da empresa total geral 28 respostas	Média da gestão executiva 05 respostas	Média do líder 01 resposta	Funcionários (22 respostas)		
				Base Jundiáí 20 respostas	Base sede 02 respostas	Total 22 respostas
Eficiência/eficácia	3,68	3,51	3,56	3,73	3,67	3,73
Gestão	3,43	2,69	4,14	3,54	3,86	3,56
Inovação	2,54	2,30	1,75	2,5	3,88	2,63
Interação	3,03	2,88	2,90	3,02	3,60	3,07
Respeito ao servidor	2,62	3,13	3,38	2,27	4,5	2,47

Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se verificar que a média geral da empresa (MGE) apresentou três fatores acima do ponto médio: eficiência/eficácia, gestão e interação (Tabela 1). Nota-se que eficiência/eficácia obteve a mais alta média entre os fatores e pode ser considerado o mais forte e, portanto, o que possui mais compartilhamento. Quando a comparação passa a ser entre a MGE e os demais segmentos, esse fator também se destacou por sua homogeneidade, confirmada por exibir variação entre 3,51 (menor média) e 3,73 (maior média) de apenas 0,22 ponto. É possível inferir que isso ocorra devido à experiência profissional do fundador, predominantemente operacional (conforme indicado nos procedimentos metodológicos), o que leva a fortalecer o compartilhamento dos valores que compõem o fator eficiência/eficácia. Ou seja, seu campo preferencial de atuação é a questão técnica (gestão das operações), de modo a enfatizar aspectos relativos a processos de trabalho e controle de resultados.

A análise do fator gestão mostrou homogeneidade somente entre o total de funcionários (coluna total), com reduzida variação positiva de 0,13 ponto em relação à MGE. Todavia, ao avaliar o segmento gestão executiva (GE), percebe-se “autocrítica” por parte do corpo diretivo quanto à forma de gerir o negócio. A média 2,69 situou-se abaixo do ponto médio e pode ser traduzida em um fator composto de valores de baixa intensidade. Já para o líder, esse fator gestão é formado de valores mais enraizados que os demais segmentos, ainda que se tenha destacado certa discrepância de 0,60 ponto entre a média do líder e seus liderados de Jundiáí,

o que pode ser justificado pela fragilidade na transmissão dos respectivos valores aos liderados, coincidindo com o que defendem Schwartz and Ros (1995).

Comparando o fator interação com os demais segmentos, apura-se que, com exceção dos funcionários alocados na sede, houve tendência a atribuir média próxima do ponto médio, o que deixa o fator em situação mais frágil em relação aos dois anteriormente mencionados. A análise dos fatores denominados inovação e respeito receberam as médias mais baixas, demonstrando reduzido nível de intensidade para este item.

A Tabela 2 apresenta os valores organizacionais percebidos como reais que compõem o fator de eficiência/eficácia, identificado como o mais forte da organização estudada.

Tabela 2

Fator eficiência/eficácia

Valores do fator eficiência/eficácia	Média da empresa total geral 28 respostas	Média da gestão executiva 05 respostas	Média do líder 01 resposta	Funcionários (22 respostas)		
				Base Jundiá 20 respostas	Base sede 02 respostas	Total 22 respostas
05. Competência	4,11	3,80	4,00	4,30	3,00	4,18
07. Comprometimento	2,82	3,20	1,00	3,00	1,00	2,82
10. Dedicção	3,29	3,20	4,00	3,15	4,50	3,27
12. Eficácia	3,79	3,40	2,00	4,00	3,50	3,95
13. Eficiência	4,14	3,40	5,00	4,25	4,50	4,27
25. Planejamento	2,71	2,60	5,00	2,45	4,50	2,64
28. Pontualidade	4,11	3,20	1,00	4,55	3,50	4,45
31. Produtividade	4,18	4,40	6,00	4,00	4,50	4,05
32. Qualidade	4,00	4,40	4,00	3,90	4,00	3,91
Média do Fator	3,68	3,51	3,56	3,73	3,67	3,73

Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se perceber a predominância das médias superiores a 4,00, que ocorrem em cinco dos nove valores que compõem o fator (competência, eficiência, pontualidade, produtividade e qualidade). Esse fato corrobora a intensidade da transmissão dos valores voltados para questões operacionais e de qualidade, origem da formação profissional do fundador. Por outro lado, os valores de comprometimento e planejamento influenciam negativamente na média geral do fator.

O comprometimento, explicado no questionário como “identificação com a missão da organização”, assim como a dedicação (promoção ao trabalho com afinco) e qualidade, são três ditos da empresa que fazem parte da lista de seus valores formais. Todavia, a medida abaixo do ponto médio apresentada no valor comprometimento, com destaque para a liderança de Jundiaí e funcionários da sede, pode ser justificada pelo baixo nível de comunicação da empresa, principalmente entre a sede, funcionários e liderança da operação de Jundiaí. Tal panorama pode prejudicar o compartilhamento do valor, devido à provável ausência de conhecimento da direção que a empresa deseja tomar frente aos desafios que se apresentam no contexto mercadológico, reforçando a proposta de Tamayo (1998).

A Tabela 3 fornece as médias dos valores percebidos como reais para o fator gestão:

Tabela 3

Fator gestão

Valores do fator gestão	Média da empresa total geral 28 respostas	Média da gestão executiva 05 respostas	Média do líder 01 resposta	Funcionários (22 respostas)		
				Base Jundiaí 20 respostas	Base sede 02 respostas	Total 22 respostas
14. Fiscalização	3,71	2,00	5,00	4,25	2,00	4,05
17. Hierarquia	3,43	2,80	2,00	3,40	6,00	3,64
23. Obediência	3,57	2,80	5,00	3,65	4,00	3,68
24. Organização	3,11	2,20	6,00	3,05	4,50	3,18
29. Postura profissional	3,39	2,60	6,00	3,40	4,00	3,45
37. Supervisão	3,46	3,00	2,00	3,70	3,00	3,64
38. Tradição	3,32	3,40	3,00	3,30	3,50	3,32
Média do fator	3,43	2,69	4,14	3,54	3,86	3,56

Fonte: elaborado pelos autores.

Mesmo apresentando médias finais relativamente próximas entre os segmentos, pode-se perceber acentuada disparidade entre as médias da gestão executiva dos demais resultados. O baixo resultado na média dos executivos (2,69), diferentemente do alto resultado do fundador (4,14), parece indicar ser ele o responsável pela concepção e elaboração dos manuais, configurando-se como único elemento que de fato toma como válidos e verdadeiros tais procedimentos. Por outro lado, não ocorre essa mesma legitimação em relação aos demais participantes. Tal fenômeno foi detectado também no trabalho de Deal and Kennedy (2000). Dos sete valores que compõem esse fator, cinco correspondem a “ditos”

formalizados da empresa e que obtiveram as mais baixas médias (fiscalização, hierarquia, obediência, organização e postura profissional). Vale registrar o valor organização que, conforme orientação do questionário, indica a existência de normas claras e explícitas (Tamayo & Gondim, 1996).

Identifica-se, na Tabela 4, baixo nível de intensidade dos valores que compõem o fator inovação. Com exceção do valor modernização dos recursos, os demais apresentam médias inferiores ao ponto médio.

Tabela 4

Fator inovação

Valores do fator eficiência/eficácia	Média da empresa total geral 28 respostas	Média da gestão executiva 05 respostas	Média do líder 01 resposta	Funcionários (22 respostas)		
				Base Jundiá 20 respostas	Base sede 02 respostas	Total 22 respostas
19. Incentivo pesquisa	2,11	1,20	-1,00	2,35	3,50	2,45
20. Integração interorganizacional	2,71	1,80	2,00	2,90	3,50	2,95
22. Modernização de recursos	3,04	3,40	3,00	2,70	5,50	2,95
30. Probidade	2,29	2,80	3,00	2,05	3,00	2,14
Média do Fator	2,54	2,30	1,75	2,50	3,88	2,63

Fonte: elaborado pelos autores.

Destacam-se os baixos índices atribuídos pela gestão executiva e líder, que podem ser justificados pelo perfil operacional do fundador, orientado para o fator eficiência/eficácia. O fato de não existirem ditos formalizados para inovação também ajuda a sustentar a hipótese da baixa priorização. Também se destaca o resultado médio de 1,75 ponto apresentado no segmento do líder, em função da insatisfação com a distribuição dos recursos, sempre priorizados para a sede. Tal constatação, a partir dos resultados apresentados, harmoniza-se com o trabalho de Tamayo e Gondim (1996), no tocante à percepção dos valores organizações em âmbito real (valores que a organização possui, segundo o ponto de vista dos funcionários) e ideal (valores que a organização deveria seguir).

Com nomenclaturas diferentes, mas significados semelhantes, os valores de abertura, cooperação e criatividade - apresentados na Tabela 5 - são contemplados nos manuais da empresa. Com índices positivos e médias próximas de 4,0 e 5,0 destacam-se os valores amizade, coleguismo e cooperação.

Tabela 5

Fator interação no trabalho

Valores do fator interação no trabalho	Média da empresa total geral 28 respostas	Média da gestão executiva 05 respostas	Média do líder 01 resposta	Funcionários (22 respostas)		
				Base Jundiáí 20 respostas	Base sede 02 respostas	Total 22 respostas
01. Abertura	2,50	2,00	3,00	2,50	3,50	2,59
02. Amizade	4,79	4,00	5,00	4,90	5,50	4,95
03. Benefícios	1,68	1,60	-1,00	1,75	2,50	1,82
04. Coleguismo	3,93	4,00	6,00	3,85	3,50	3,82
06. Competitividade	3,00	3,60	5,00	2,80	2,50	2,77
08. Cooperação	4,00	3,80	5,00	3,95	4,50	4,00
09. Criatividade	2,96	2,20	2,00	3,05	4,50	3,18
11. Democracia	2,07	2,40	-1,00	1,95	4,00	2,14
15. Flexibilidade	2,89	3,40	3,00	2,75	3,00	2,77
36. Sociabilidade	2,46	1,80	2,00	2,65	2,50	2,64
Média do Fator	3,03	2,88	2,90	3,02	3,60	3,07

Fonte: elaborado pelos autores.

No outro extremo, os valores relacionados à comunicação (criatividade, abertura, democracia, flexibilidade e sociabilidade) apresentam índices abaixo do ponto médio, sugerindo valores de baixa intensidade. O trabalho de Tamayo e Gondim (1996) salienta que essa percepção advém do processo de socialização dos indivíduos ao se apropriarem de certos valores, reconstruindo-os como válidos e, ao mesmo tempo, negando outros. É provável que a centralização das decisões e das informações por parte da sede contribua para tal cenário (Schwartz & Ros, 1995). Outro valor que merece atenção devido à baixa intensidade apresentada pela organização é o benefício, com média final de 1,68 ponto, ou seja, não é compartilhado pelos membros da organização.

Todos os valores do fator respeito constam nos manuais da organização, ainda que se expressem por nomenclaturas diferentes, com semelhantes significados (Tabela 6).

Tabela 6

Fator respeito

Valores do fator eficiência/eficácia	Média da empresa total geral 28 respostas	Média da gestão executiva 05 respostas	Média do líder 01 resposta	Funcionários (22 respostas)		
				Base Jundiaí 20 respostas	Base sede 02 respostas	Total 22 respostas
16. Harmonia	3,89	2,80	4,00	3,90	6,50	4,14
18. Honestidade	3,96	5,00	5,00	3,45	6,00	3,68
21. Justiça	2,07	4,60	1,00	1,35	3,50	1,55
26. Plano de carreira	1,25	2,00	2,00	0,75	4,00	1,05
27. Polidez	3,14	1,80	2,00	3,50	3,50	3,50
33. Qualificação de recursos humanos	1,68	2,20	5,00	1,15	4,00	1,41
34. Reconhecimento	2,18	3,40	2,00	1,70	4,00	1,91
35. Respeito	2,79	3,20	6,00	2,35	4,50	2,55
Média do fator	2,62	3,13	3,38	2,27	4,50	2,47

Fonte: elaborado pelos autores.

Conforme os dados da Tabela 6, percebe-se que cinco entre os oito fatores (justiça, plano de carreira, qualificação dos recursos humanos, reconhecimento e respeito) apresentam médias inferiores ao ponto médio. Plano de carreira e qualificação de recursos humanos qualificam-se como as duas piores médias da relação dos 38 valores analisados, seguidos de justiça e reconhecimento.

Destacam-se as baixas médias obtidas na operação de Jundiaí, além do nítido descompasso dessa operação em relação aos índices mencionados na gestão executiva, no líder da unidade e na sede, excetuando-se os valores harmonia, honestidade e polidez. Estes últimos, porém, obtiveram média inferior segundo a percepção da gestão executiva.

A análise da distância dos fatores e valores organizacionais (real x ideal) foi realizada por meio da análise das diferenças entre as médias dos valores organizacionais percebidos como reais (concebidos para nortear a vida organizacional, por meio das políticas estabelecidas) e ideais (legitimados segundo o ponto de vista dos participantes da organização).

Conforme sugerem Tamayo e Gondim (1996), a compilação para apurar a média do valor ideal seguiu os mesmos critérios aludidos anteriormente. Para se alcançar a diferença, foi subtraída a média do valor real a partir da média do valor ideal. O resultado possibilitou identificar o nível de insatisfação dos respondentes

para determinado valor organizacional, além de indicar a percepção de distância a ser superada para se chegar ao melhor grau de compartilhamento, com mais intensidade (Schwartz & Ros, 1995).

Resultados negativos são considerados distâncias a serem ajustadas (Tamayo, 1998). Quanto maior for o resultado negativo da diferença, maior será sua distância, representando menos intensidade. Neste caso, maior será a insatisfação com os valores organizacionais e, conseqüentemente, com o clima da organização (Tamayo & Gondim, 1996). Médias positivas ou bem próximas de zero são indícios de mais intensidade e de mais satisfação com o valor organizacional, pois sugerem que as expectativas estão mais alinhadas, sendo também que diferenças positivas também podem indicar a superação da expectativa para o valor (Schwartz & Ros, 1995; Tamayo, 1998).

A Tabela 7 mostra a diferença de percepção entre os valores/fatores reais e os ideais. É possível observar, na coluna média da empresa, que todos os índices se distanciam do marco zero negativamente, o que demonstra baixo nível de intensidade e possíveis problemas de clima organizacional (Schwartz & Ros, 1995). Destacam-se também os fatores respeito ao servidor, com a maior distância (-2,92), e eficiência/eficácia, com a menor (-2,00). Essas diferenças acompanham as percepções apresentadas anteriormente.

Tabela 7

Percepção dos fatores reais e ideais

Valores do fator eficiência/eficácia	Média da empresa total geral 28 respostas	Média da gestão executiva 05 respostas	Média do líder 01 resposta	Funcionários (22 respostas)		
				Base Jundiaí 20 respostas	Base sede 02 respostas	Total 22 respostas
Eficiência / eficácia	-2,00	-2,44	-2,11	-1,87	-2,11	-1,89
Gestão	-2,01	-3,06	-1,71	-1,82	-1,36	-1,78
Inovação	-2,55	-2,45	-4,00	-2,68	-0,88	-2,51
Interação	-2,29	-2,08	-3,00	-2,40	-1,35	-2,30
Respeito ao servidor	-2,92	-2,50	-2,50	-3,28	-0,69	-3,04

Fonte: elaborado pelos autores.

Os valores proclamados pela organização constam em seu Manual de Qualidade (MQ) e Manual de Ética (ME), com nomenclaturas por vezes diferentes das utilizadas na pesquisa, ainda que apresentem significados semelhantes,

conforme registrado nos tópicos anteriores. Dos 38 valores pesquisados, 23 (60%) encontraram-se formalizados na empresa, por meio de seus manuais.

Ao analisar o grupo das 10 médias que mais se afastaram do valor zero em sentido negativo, foram constatadas seis ocorrências (60%) dos valores ditos e formalizados. Destes, quatro encontram-se nas primeiras cinco posições das piores médias, ou seja, possuem o mais fraco alinhamento de percepção. São eles: plano de carreira (-4,11 pontos) e, com mesmo escore, qualificação dos recursos humanos; em seguida, tem-se o valor reconhecimento, com -3,46 pontos, seguido de justiça, com -3,43.

A análise dos 10 valores mais próximos do valor zero, portanto, mais alinhados com a percepção dos respondentes e mais comumente compartilhados, enfatizam cinco ocorrências (50%) dos valores ditos formalizados. Todavia, entre os cinco primeiros, há somente dois deles: harmonia, na terceira posição, com média 1,50; e fiscalização, na quinta posição, com -1,68. Destaca-se que, entre os cinco primeiros valores, quatro estão orientados para relacionamento interpessoal, aspecto não contemplado nos manuais da empresa. Amizade (-0,71), coleguismo (-1,46), harmonia (-1,50) e cooperação (-1,64) ocupam as quatro primeiras posições das melhores médias. Há que se reconhecer o aspecto subjetivo que envolve esses valores, o que dificulta a “formalização”, por parte da empresa, de fatores como amizade ou coleguismo (Tamayo, 1998), posto que, por natureza, não são instituídos por políticas organizacionais, mas se manifestam à medida que os indivíduos passam a criar um conjunto de atitudes e comportamentos compartilhados no ambiente de trabalho. Entretanto, para os grupos de trabalho, de forma geral, esses são os valores considerados fortes e mais comumente compartilhados. A pesquisa de Schwartz e Ros (1995) apresenta uma classificação de valores dessa natureza.

Analisando a Tabela 8, percebe-se que a unidade de Osasco possui mais capacidade de compartilhamento e de alinhamento de expectativas por estar, dentre todos os segmentos, mais próxima do ponto ideal (0), sugerindo menos discrepância entre os valores organizacionais percebidos como reais e ideais.

Tabela 8

Média geral das diferenças entre a percepção dos valores

Unidade	Média geral das diferenças
Sede Osasco (gestão executiva)	-2,47
Sede Osasco (funcionários)	-1,34
Jundiaí (líder)	-2,55
Jundiaí (funcionários)	-2,38

Fonte: elaborado pelos autores

Os dados também evidenciam relativa homogeneidade entre as percepções dos segmentos gestão executiva, líder e funcionários de Jundiaí, com diferenças entre 0,08 e 0,17. Por outro lado, ao detalhar quais são os valores percebidos como mais próximos ou mais distantes do ideal, ou seja, com mais ou com menos intensidade, além de similaridades pela empresa com as necessidades dos respondentes, foram identificadas algumas divergências citadas por Schwartz e Ros (1995) como descompensações axiológicas, ou seja, diferenças entre valores reais e ideais.

A Figura 4 mostra os cinco melhores e os cinco piores posicionamentos nos resultados dos valores organizacionais mais importantes, de acordo com as unidades pesquisadas.

Unidade	VALORES	
	Mais Próximos do Ideal	Mais Distantes do Ideal
Sede Osasco (Gestão Executiva)	Coleguismo (-1,00) Amizade (-1,20) Justiça (-1,40) Flexibilidade (-1,40) Democracia (-1,60)	Organização (-4,00) Fiscalização (-3,80) Qualificação dos Recursos Humanos (-3,40) Polidez (-3,40) Postura Profissional (-3,20)
Sede Osasco (Funcionários)	Harmonia (1,50) Integração (1,00) Modernização (1,00) Honestidade (0,50) Dedicação (0,50)	Comprometimento (-4,50) Competitividade (-4,00) Probidade (-3,00) Competência (-3,00) Fiscalização (-3,00)
Jundiaí (Líder)	Respeito (0,00) Organização (0,00) Postura Profissional (0,00) Produtividade (0,00) Coleguismo (0,00)	Benefícios (-7,00) Incentivo à Pesquisa (-7,00) Democracia (-6,00) Comprometimento (-5,00) Justiça (-5,00)

Jundiaí (Funcionários)	Amizade (-0,60) Fiscalização (-1,05) Pontualidade (-1,30) Eficiência (-1,45) Competência (-1,50)	Plano de Carreira (-4,70) Qualificação dos Recursos Humanos (-4,65) Justiça (-4,25) Benefícios (-4,15) Reconhecimento (-3,95)
-----------------------------------	--	---

Figura 4. Valores em relação à percepção do ideal

Fonte: elaborado pelos autores

É possível identificar certos antagonismos. Enquanto a gestão executiva acredita que o valor de justiça esteja mais próximo do ideal, ele apresenta duas ocorrências negativas, ambas na unidade de Jundiaí.

Outro ponto de destaque é a distância das percepções entre a gestão executiva e seu líder. Na coluna “mais próximos do ideal”, excetuando-se o valor coleguismo, todos os demais não são coincidentes. Observa-se também a presença do valor organização em campos opostos (Schwartz & Ros, 1995; Tamayo, 1998). Enquanto o fundador acredita estar distante do ideal, o líder considera-se alinhado, atribuindo média zero (ideal), o que sugere estar satisfeito com o item.

Essas discrepâncias, semelhantemente às referidas no trabalho de Meglino *et al.* (1989), também são percebidas quando comparados os resultados do líder com seus funcionários (Jundiaí). Não houve similaridade em qualquer dos valores situados como próximos do ideal. Destaca-se, ainda, que para o líder os cinco melhores resultados já se encontram alinhados (média zero). Ao investigar as médias atribuídas por seus funcionários a esses fatores, encontrou-se forte divergência, sugerindo percepções muito diferentes de valores entre líder e liderados (Tamayo, 1998). Ou seja, os valores cumprem sua função na visão dos dirigentes mas, por outro lado, não são legitimados e compartilhados pelos funcionários, coadunando-se com os trabalhos de Schwartz e Ros (1995) e Tamayo e Gondim (1996). O valor respeito aparece com -3,25 pontos de média, seguido de -2,55 para organização, -2,00 para postura profissional, -1,70 para produtividade e, por fim, -1,65 para coleguismo.

Cabe destaque também para as médias obtidas como próximas do ideal registradas na sede Osasco (funcionários). Todos os indicadores são superiores a zero, portanto, compartilham uma visão muito positiva desses valores organizacionais com a empresa (Schwartz & Ros, 1995; Tamayo & Gondim, 1996). Merece registro, entretanto, que os valores relacionam-se à questão de que sua

origem advém do conjunto de comportamentos e atitudes compartilhados no ambiente de trabalho, ou seja, são legitimados a partir do processo de socialização dos funcionários, independentemente de uma política organizacional instituída.

Apesar de a organização possuir valores formalizados, esta pesquisa não identificou intensidade na transmissão desses valores por parte da empresa, principalmente na unidade operacional de Jundiaí, em panorama semelhante ao realçado por Meglino *et al.* (1989) quando, ao estudarem os valores de uma empresa comercial, constataram que a versão oficial de que o cliente era a “razão de ser da empresa” não era assumida como verdadeira pelos profissionais responsáveis pelas vendas: entendiam, na verdade, que o foco principal de seu trabalho era a redução de custos.

O processo de transmissão é de baixa intensidade, sendo que, quando ocorre, é pautado pela informalidade, principalmente entre os funcionários de determinado segmento, com baixa interação da gestão executiva (Deal & Kennedy, 2000). A unidade de Jundiaí demonstrou o mais fraco índice de absorção dos valores formalizados, justificado pela baixa comunicação existente entre a gestão executiva, o líder e os funcionários.

Durante os cinco dias de visita à empresa, quando da aplicação do instrumento junto aos participantes da pesquisa, não foram observados ritos e mitos consistentes na organização, componentes da cultura organizacional que ajudam na transmissão dos valores, tal qual destacam Deal e Kennedy (2000). Foi detectada a ocorrência esporádica de reuniões entre a gestão executiva, o líder e os funcionários, utilizadas geralmente para tratar de conflitos resultantes da falta de comunicação, principalmente entre a unidade de Jundiaí e a sede, ou de assuntos ligados à qualidade, a maioria ligada à área de produção.

Quando foi dada oportunidade aos gestores para declararem algo complementar em relação à pesquisa, eles afirmaram que os novos funcionários são imediatamente alocados em seus postos de trabalho e treinados por seus colegas. Esse é um dos procedimentos que iniciam a transmissão informal dos valores apreçados, anteriormente legitimados pela equipe, como defendem Schwartz e Ros (1995). Os valores da amizade (ajuda mútua) e eficiência e eficácia são os primeiros a serem repassados para os novos integrantes, que os consideram uma verdade para a empresa. Os demais valores não são transmitidos com intensidade, pois sua legitimação é fraca, quando existe (Tamayo, 1998).

Evidencia-se, pelos resultados apresentados, o conflito de valores no cenário da organização pesquisada, fenômeno abordado nos estudos de Schwartz e Ros (1995) e Tamayo e Gondim (1996) como descompensações axiológicas. Ou seja, a organização funciona como mecanismo mediador dos valores que se manifestam, priorizando aspectos mais amplos (diretrizes e políticas), relegando a um plano menos importante os aspectos de cunho individual, como coleguismo e amizade. Tais descompensações axiológicas permitem inferir, na verdade, um conflito de valores na organização pesquisada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os valores de uma empresa de serviços de manutenção e a possível distância entre os valores proclamados pela empresa (ideais) e os percebidos pelos funcionários (reais).

Pela análise dos dados, verificou-se que os valores organizacionais são fracamente compartilhados entre as unidades da empresa pesquisada, além da constatação de que a importância dos valores diverge entre essas unidades.

Evidenciou-se, no contexto organizacional, alta discrepância entre os valores considerados reais e aqueles proclamados como ideais, panorama traduzido na quase inexistência de valores comuns entre a gestão executiva, o líder e os funcionários.

Apesar de possuir valores organizacionais formalizados, observou-se a ineficiência da organização em conseguir transmiti-los aos funcionários e ao seu líder. Como foi possível verificar pela literatura assumida como referencial teórico, a carência desse processo contribui de forma significativa para a baixa intensidade com que os valores são compartilhados. Por conta da deficiência dos líderes em relação ao papel de transmissores desses valores, a organização pesquisada caracteriza-se, na verdade, como um cenário no qual há conflito de valores, ou seja, valores predominantemente de baixa intensidade.

A pesquisa mostrou que a empresa tem marcantes traços de centralização (influência de seu fundador) que, conforme os resultados desta pesquisa, pode ser um agente inibidor de compartilhamento de informações e, portanto, pode influenciar de forma negativa na transmissão dos valores na empresa. Esse fator explica, em

grande parte, a descompensação axiológica (conflito de valores) anteriormente citada.

Segundo a investigação realizada, depreende-se que a legitimação de valores organizacionais atrela-se à necessidade de se conhecer e se respeitar as diferentes visões de mundo no ambiente organizacional. Neste sentido, a gestão de seus valores pode ser importante elemento estratégico para a relação entre a organização e o ambiente de que faz parte, com o qual mantém constante interação.

Pelo exposto, manifestam-se indícios de que os valores organizacionais existem incondicionalmente, tendo ou não sido explicitados pelo comando da organização. Moldam – ao mesmo tempo em que são moldados pelos – processos organizacionais que compõem a vida organizacional. Assim, podem constituir fundamental ferramenta com poder explicativo a respeito do desempenho organizacional, como também referência para estabelecimento de políticas e práticas da organização.

É necessário registrar que este estudo apresenta como limitação o fato de ter analisado um caso organizacional específico. Assim, sugerem-se, para pesquisas futuras, investigações em outras empresas de serviços de manutenção, bem como outros segmentos, de modo a delinear um panorama a respeito dos valores organizacionais, segundo o ponto de vista das pessoas que trabalham na organização, para comparação com os valores assumidos por seus gestores.

REFERÊNCIAS

Amos, E., & Weathington, B. L. (2008). An analysis of the relation between employee organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631.

Boyatzis, R. E., & Skelly, F. R. (1995). *The impact of changing values on organizational life*. The latest update. New Jersey: Prentice Hall.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in a public accounting firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(2).

Deal, T. E., & Kennedy, A. (2000). *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*. USA: Basic Books.

Feather, N. T. (1995). Values, valences and choices: the influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1135-1151.

Fisher, R. M. (2002). Mudança e transformação organizacional. In: Fleury, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.

Ianni, O. (2004). *A era do globalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Meglino, M. B., Ravlin, C., & Adkins, C. (1989). A work values approach to corporate cultures: a field test of the values congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3).

Mottaz, C. J. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, 467-482.

Nelson, R. E. (2011). Adversity, organizational culture and executive turnover in a brazilian manufacturer. *Organization Studies*, 32(3).

Quenneville, N., Bentein, K., & Simard, G. (2010). From organizational values to mobilization of human resources. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 27(2), 122-135.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.

Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: Longaray, A. A., & Beuren, I. M. (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schwartz, S. (2005). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: Tamayo, A., & Porto, J. B. *Valores e comportamento nas organizações*. Rio de Janeiro: Vozes.

Schwartz, S., & Ros, M. (1995). Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. *World Psychology*, 1(2), 91-122.

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

Tamayo, A., Andrade, J. E. B., & Codo, W. (1997). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Capital Gráfica.

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

Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Campus.

Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In: Triandis, H. C., Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (orgs.), *Handbook of industrial & organizational psychology*. California: Consulting Psychology Press.

Van Vianen, A. E. M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers and recruiters' preferences of organizational cultures. *Personnel Journal*, 48(1).

Yin, R. K. (2006). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.