

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS - MG**

**SUELEN SILVA MOREIRA**

**PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS SEGUNDO A POSIÇÃO  
HIERÁRQUICA: ESTUDO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DA ADMINISTRAÇÃO  
INDIRETA.**

Varginha/MG  
2013

**SUELEN SILVA MOREIRA**

**PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS SEGUNDO A POSIÇÃO  
HIERÁRQUICA: ESTUDO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DA ADMINISTRAÇÃO  
INDIRETA.**

Trabalho de Conclusão do Programa Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciência e Economia à Universidade Federal de Alfenas, campus Varginha. Área de concentração: Psicologia Organizacional.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Virgínia Donizete de Carvalho

**SUELEN SILVA MOREIRA**

**PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS SEGUNDO A POSIÇÃO  
HIERÁRQUICA: ESTUDO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DA ADMINISTRAÇÃO  
INDIRETA.**

**A banca examinadora abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão do PIEPEX apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel Interdisciplinar em Ciência e Economia pelo Instituto de Ciência Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Alfenas – campus Varginha.**

**Aprovada em:**

Professor: Luiz Henrique de Barros Villas Boas  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas – campus Varginha  
Assinatura:

Professor: Elisa Zwick  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas – campus Varginha  
Assinatura:

Professor: Virginia Donizete de Carvalho  
Instituição: Universidade Federal de Alfenas – campus Varginha  
Assinatura:

## RESUMO

O presente estudo analisou a percepção dos valores organizacionais presentes em quatro instituições públicas da administração indireta por parte dos servidores em diferentes posições hierárquicas (gestores e subordinados). Quatro instituições que representam os diferentes tipos de entidades da administração indireta federal (autarquia, fundação pública, empresa pública e sociedade de economia mista) e exercem atividades na região sul de Minas Gerais, participaram do estudo, sendo a investigação realizada junto a uma amostra de 128 servidores. Os dados foram coletados utilizando-se o Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Os resultados apontaram uma discrepância na percepção dos servidores gestores e subordinados quanto aos valores mais relevantes nas organizações em que atuam, sendo que para os gestores os valores mais importantes foram aqueles referentes à Autonomia e para os subordinados os de Hierarquia. No entanto a opinião dos mesmos se aproximou no que tange aos valores de Conservadorismo, que também se encontraram entre as três dimensões citadas como mais importantes nestas organizações. De modo geral, os resultados indicam que não é recomendável analisar os valores organizacionais levando em consideração apenas a percepção dos gestores, como realizado em alguns estudos, visto que diferentes percepções podem coexistir e para uma compreensão mais próxima da realidade torna-se prudente analisar a percepção representativa de todos os envolvidos.

Palavras-chave: Valores Organizacionais. Administração Pública.

**LISTA DE TABELA**

Tabela 1 - Percepção de valores organizacionais por parte de servidores da administração pública indireta brasileira .....	15
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>09</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	13
3.2	INSTRUMENTOS UTILIZADOS .....	13
3.3	COLETA DE DADOS .....	14
3.4	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	14
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>22</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>24</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>26</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira vem sofrendo transformações ao longo das últimas décadas, sendo a mais recente iniciada em 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Esta reforma consistiu numa proposta de redefinição de espaços e papéis do Estado e conseqüentemente envolveu mudanças na gestão das organizações públicas.

Inaugurando um modelo de administração pública gerencial, inspirado nas práticas do setor privado e tendo como foco, principalmente, a busca de resultados, eficiência e melhoria na produtividade e qualidade dos serviços prestados, representou, dentre outros aspectos, uma tentativa de mudança na cultura de gestão existente no setor público, ou seja, uma mudança de cultura organizacional nas instituições públicas (SILVA; FADUL, 2010).

Levando-se em consideração que a cultura organizacional é composta por um conjunto de valores e que estes se constituem como elementos estruturantes de qualquer organização, uma vez que ordenados hierarquicamente determinam suas prioridades, orientando o comportamento dos seus membros visando alcançar o objetivo proposto (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000), percebe-se a significativa relevância desses valores para as mudanças pretendidas no desempenho das organizações públicas brasileiras. Entretanto, devemos atentar para a importância do compartilhamento destes valores no ambiente organizacional, pois somente quando são compartilhados pela maioria é que se tornam efetivamente elementos da cultura e também contribuem para definir a identidade da instituição (TAMAYO, 2008).

Com base nestas considerações, o presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos valores organizacionais presentes em instituições públicas da administração indireta por parte dos servidores em diferentes posições hierárquicas (gestores e subordinados). As entidades da administração indireta que compreendem as Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas (MELLO, 2008), possuem um poder descentralizado e autonomia em relação ao órgão superior ao qual estão vinculadas. Nestas condições, os gestores públicos detêm o poder de decisão, mas devem priorizar a excelência e transparência dos serviços prestados, a fim de que suas instituições sejam monitoradas e se possa garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade (GELIS FILHO, 2006), o que leva a questionar quais são os valores organizacionais que têm sido priorizados no cotidiano dessas entidades e em que medida eles se mostram condizentes com o modelo gerencial implementado há quase duas décadas.

Com esse objetivo, o estudo avaliou o caso de quatro instituições que representam os diferentes tipos de entidades da administração indireta federal, as quais exercem atividades na região sul de Minas Gerais.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Schwartz (2005, p. 551) define valores como "(a) princípios ou crenças, (b) sobre comportamentos ou estados de existência, (c) que transcendem situações específicas, (d) que guiam a seleção ou avaliação de comportamentos ou eventos e (e) que são ordenados por sua importância." Para este autor os valores possuem uma dimensão bastante ampla, pois são capazes de influenciar de forma significativa a vida do indivíduo, sendo aspectos que diferenciam uma pessoa da outra.

Quando abordados no nível individual, os valores dizem respeito a princípios que norteiam e funcionam como referência para que o indivíduo atribua prioridades na vida (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012). No nível cultural, são usados para caracterizar as sociedades como um todo, representando os critérios comuns que se tornaram úteis na hora de solucionar os problemas da coletividade. Schwartz propôs teorias de valores diferenciadas para esses dois níveis (SCHWARTZ, 1999 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). No nível individual, a teoria de valores pessoais, quando menciona divergências e combinações entre valores, apresenta aspectos psicológicos inerentes a qualquer pessoa. A teoria propõe a existência de dez tipos motivacionais de valores, assim definidos:

*Autodeterminação.* Objetivo que o define: pensamento e ação independente – escolher, criar, explorar. [...] *Estimulação.* Objetivo que o define: excitação, novidade, desafio na vida. [...] *Hedonismo.* Objetivo que o define: prazer ou gratificação sensual. [...] *Realização.* Objetivo que o define: sucesso pessoal por meio de demonstração de competência de acordo com padrões sociais. [...] *Poder.* Objetivo que o define: status social e prestígio, controle ou domínio sobre pessoas e recursos. [...] *Segurança.* Objetivo que a define: segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo. [...] *Conformidade.* Objetivo que a define: restrição de ações, inclinações e impulsos que tendem a chatear ou prejudicar outros e que violam expectativas ou normas sociais. [...] *Tradição.* Objetivo que a define: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias que a cultura ou a religião do indivíduo fornecem. [...] *Benevolência.* Objetivo que a define: preservar e fortalecer o bem-estar daqueles com que o contato do indivíduo é mais frequente. [...] *Universalismo.* Objetivo que o define: compreensão, agradecimento, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza. (SCHWARTZ, 2005, p. 24-27).

Já no nível cultural, a teoria proposta parte da identificação de dimensões de valores que se constituem como os eixos da cultura de uma sociedade e, desta forma, expressam as soluções que são dadas a alguns problemas fundamentais, quais sejam: aqueles relativos à natureza da relação entre o indivíduo e do grupo, os que se referem à forma de garantir o comportamento necessário para sustentar a estrutura da sociedade e os que envolvem a relação da humanidade com seu entorno físico e social. As dimensões identificadas nesse

modelo foram organizadas em três eixos bipolares, assim denominados: Autonomia x Conservadorismo, Hierarquia x Igualitarismo e Harmonia x Domínio (SCHWARTZ<sup>1</sup>, 1999 apud TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Conforme Tamayo, Mendes e Paz (2000), os problemas enfrentados pela sociedade são os mesmos enfrentados por qualquer organização e demandam solução, pois é preciso garantir o equilíbrio e a sobrevivência. No âmbito da organização estes problemas se baseiam em conflitos de interação que pode haver entre um indivíduo e o grupo, a necessidade de definir normas que assegurem o bom funcionamento da organização e por fim, o estabelecimento de uma relação harmônica da organização com o meio ambiente e com o entorno social no qual ela está inserida.

Os valores presentes nas organizações determinam como elas devem funcionar, o que deve ser transmitido a seus clientes e até o modo de se relacionar entre os seus membros, sendo identificados como valores organizacionais, os quais não devem conflitar com os dos funcionários, devendo eles se adaptar aos valores da empresa, formando uma nova identidade.

Esta interação se torna essencial, pois a organização precisa atingir suas metas de maneira uniforme e efetiva, seguindo um padrão de trabalho dentro da empresa, ao mesmo tempo em que gera harmonia entre seus membros, o que desencadeia também a identidade da organização diante da sociedade (FERNANDES; ZANELLI, 2006).

Neste contexto organizacional interativo ideal, descrito por Fernandes e Zanelli (2006), fica evidente a distinção entre os valores individuais e os valores da organização. Entretanto é de fundamental importância que se compreenda o processo de adaptação, não somente nas organizações, mas também nos grupos existentes na sociedade.

No intuito de identificar os valores presentes nas organizações, estudos apresentam três estratégias, sendo que a primeira baseia-se na análise dos documentos oficiais, a segunda ocorre através de um balanço dos valores pessoais de cada membro da organização e a terceira é baseada na percepção dos empregados em relação aos valores da empresa e aos que são praticados na organização, levando em consideração a hierarquia destes valores para seus membros em função do sistema em que estão inseridos. As duas primeiras estratégias são consideradas pouco convenientes pelo fato de poder haver incoerências entre o que a empresa estabelece em seus documentos e o que é realmente praticado pelos seus membros e pelas possíveis diferenças entre os valores pessoais e organizacionais (TAMAYO, 2008).

---

1 SCHWARTZ, S. H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**. v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999.

O Inventário de Valores Organizacionais (IVO) foi construído a partir da terceira estratégia de identificação dos valores na organização, partindo do pressuposto de que se os membros compartilham valores entre si, sua percepção dos valores praticados pode gerar informações mais consistentes (TAMAYO, 2008). Este instrumento de mensuração (IVO) foi construído com base no modelo de valores culturais, proposto por Schwartz, onde são utilizadas as mesmas dimensões, porém no âmbito das organizações. Os eixos constituintes são Autonomia x Conservadorismo, Hierarquia x Igualitarismo e Harmonia x Domínio (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

O eixo bipolar Autonomia x Conservadorismo apresenta possíveis soluções quanto ao problema da organização em estabelecer uma relação entre o indivíduo e o grupo. As soluções, baseadas em valores, se encontram presentes entre os dois polos. As instituições que adotam valores referentes à Autonomia transferem credibilidade ao indivíduo, enxergando-o como inovador, valorizando sua criatividade, concedendo liberdade de definir sua própria maneira de trabalhar, autonomia de tomar decisões etc., dentro das normas da organização e a fim de que seja cumprida a missão proposta. Quando os valores são de Conservadorismo, a instituição trata dos interesses do grupo como um todo, e não de forma individual. Desta forma ela busca manter a tradição, os cargos e as maneiras de se realizarem os procedimentos, com o intuito de inibir qualquer comportamento que possa contrariar as normas (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Quanto ao eixo representado pela Hierarquia x Igualitarismo, este compreende soluções para os problemas estruturais organizacionais, visto que toda empresa deve ser um sistema estruturado. Quando a estrutura da organização é hierárquica, há uma definição e legitimação clara da distribuição de cargos, recursos e trabalhos a serem desempenhados.

Desse modo, possivelmente estarão presentes valores culturais como autoridade e poder social. Já numa organização de estrutura igualitária, há uma preocupação com o bem estar geral. Nela estão presentes valores mais sociais como igualitarismo e justiça social, onde ao contrário da presença dos valores de Hierarquia, resulta em pouca autoridade e maior liberdade de participação (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Por sua vez, o eixo relacionado à Harmonia x Domínio abriga respostas aos problemas de estabelecimento da relação entre o meio físico e a sociedade, que se faz importante pelo fato da empresa existir no espaço geográfico e no mundo econômico. As instituições que se situam no polo Domínio são aquelas mais competitivas, buscando controlar e usar o meio ambiente, a fim de dominar os recursos mercadológicos, tecnológicos e de conhecimento,

com vistas à realização dos objetivos organizacionais. No polo Harmonia, a organização zela pelo bom relacionamento com o meio ambiente e com as outras organizações, fomentando valores inerentes à natureza, tolerância e assistência, dentre outros (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

O IVO tem sido utilizado em várias pesquisas a fim de identificar valores existentes nas organizações, sejam elas públicas ou privadas. Tomamos como exemplo um estudo de caso de uma empresa de serviços terceirizáveis, realizado numa empresa privada por Freire (2009), o qual teve como objetivo estabelecer a relação existente entre os valores manifestados pelos dirigentes da empresa e seus subordinados. O estudo foi realizado através de uma pesquisa utilizando o IVO. Logo obtiveram como resultado um conflito de percepções entre membros e dirigentes.

Borges et al (2002) configurou uma pesquisa em três hospitais universitários no estado de Rio Grande do Norte, com o objetivo de identificar a relação entre valores organizacionais e a Síndrome de Burnout. O processo girou em torno de uma seleção de 250 profissionais da área da saúde para a aplicação do IVO. Os resultados apontaram semelhanças no tipo de organização ideal e conflitos em relação aos valores que são praticados e os que são desejados. Concluiu-se que a relação proposta em análise depende do tipo de parâmetro de cada organização e das divergências inerentes a cada uma delas.

A análise dos valores pessoais dos dirigentes de organizações de três diferentes setores (pública, privada e cooperativa) e suas percepções de valores organizacionais, foi também realizada através da utilização do IVO. Após análise dos dados postulou-se que os valores individuais e organizacionais dos dirigentes podem sofrer influência pelo tipo de atividade econômica da organização em que atuam e dos valores que realmente são praticados no seu cotidiano organizacional (MACEDO et al, 2005).

Assim, fica evidente que o IVO com sua capacidade de abrangência, adquire significativa relevância, tornando os resultados mais passíveis de uma definição precisa do perfil organizacional, ou mais próxima da realidade. Ainda como foram referenciados, pesquisadores têm se utilizado bastante deste instrumento de mensuração, fatos que o atribuem maior confiabilidade e constituem a razão pela qual foi adotado na realização deste estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Com o objetivo de analisar a percepção dos valores organizacionais por parte dos servidores (gestores e subordinados) em organizações públicas da administração indireta, realizou-se a presente pesquisa descritiva, de caráter predominantemente quantitativo. A pesquisa descritiva é aplicada quando se deseja investigar as características de um determinado grupo. Ela busca observar, analisar, interpretar e classificar as variáveis, que são os fatos ou fenômenos, sem interferência ou manipulação do pesquisador. Além disso, é possível estabelecer relações entre as variáveis do estudo e também destas variáveis com fatores externos (GIL, 2010) e por meio de estudos multicaso, conforme realizado nesse estudo .

#### **3.1 População e Amostra**

O estudo avaliou o caso de quatro instituições que representam os diferentes tipos de entidades da administração indireta federal, as quais exercem atividades na região sul de Minas Gerais. A população foi constituída por 242 servidores públicos lotados nas quatro instituições estudadas. Desse total, 128 servidores compuseram a amostra junto à qual foi desenvolvido o estudo. A amostra acidental, utilizada nesta pesquisa, se encaixa na categoria dos métodos não probabilísticos. Os componentes são abordados condicionalmente até que se complete a quantidade prenunciada de participantes na pesquisa (MARTINS; LINTZ, 2000).

#### **3.2 Instrumentos Utilizados**

Para a realização da pesquisa foi aplicada uma ficha sociodemográfica para levantar informações como idade, gênero, posição na instituição, dentre outras. As percepções sobre os valores organizacionais praticados nas instituições estudadas foram obtidas por meio de

questionário estruturado, denominado Inventário de Valores Organizacionais (IVO), o qual foi construído e validado por Tamayo, Mendes e Paz (2000).

O IVO é um instrumento que aborda três eixos bipolares de valores: Autonomia *versus* Conservadorismo, Hierarquia *versus* Igualitarismo e Harmonia *versus* Domínio. Estes polos são mensurados por meio de 36 itens que descrevem valores organizacionais, cuja avaliação pode ser feita nos níveis real e/ou desejável de manifestação. Entretanto, seguindo o objetivo desse estudo, o questionário foi utilizado para a avaliação apenas no nível dos valores realmente praticados. As questões são respondidas com base em uma escala do tipo Likert, variando de 0 a 6, de forma que quanto mais próximo de 6, maior a relevância atribuída a cada um dos valores listados.

### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta das informações necessárias à realização do estudo ocorreu em quatro momentos, envolvendo os servidores de cada uma das instituições participantes no estudo. Todos os servidores receberam um questionário em que foram agrupados o Inventário de Valores Organizacionais (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) e a ficha sociodemográfica. Além disso, o material apresentava informações sobre os objetivos da pesquisa e instruções gerais para o preenchimento.

As atividades de coleta ocorreram por meio de visitas aos locais de trabalho dos servidores e, durante esse processo foi assegurada a preservação da identidade dos respondentes na análise, discussão e divulgação dos resultados. Além disso, os mesmos foram requisitados a assinar um termo de consentimento livre e esclarecido antes de responderem aos questionários.

### **3.4 Procedimento de análise dos dados**

Para a realização da análise dos dados obtidos, as respostas aos questionários e às fichas sociodemográficas foram registradas sob a forma de banco de dados utilizando-se o

programa estatístico SPSS (*Statistical Package of Social Sciences*). Os dados foram analisados por meio de procedimentos estatísticos descritivos (médias, desvios padrão e frequências) e inferenciais (testes *t*), de forma a identificar o perfil dos respondentes e também as percepções acerca da hierarquia de valores organizacionais que orientam a atuação nas instituições envolvidas no estudo, de forma que se tratou de um estudo de caráter predominantemente quantitativo.

## 4 RESULTADOS

A pesquisa foi realizada junto a uma amostra de 128 servidores públicos da administração indireta, sendo 17 deles ocupantes de cargos de gerência. A idade dos mesmos variou entre 17 a 60 anos, de modo que a média foi de 39,98 anos (DP= 10,9). Do total da amostra, 46,1% são do gênero masculino e o estado civil predominante foi o de casado (64,8%), seguido por 23,4% de solteiros. Quanto à renda familiar, aqueles que ganham mais de 7 salários mínimos representam 46,1% dos participantes e apenas 7% possuem renda familiar variando de 1 a 3 salários mínimos. A maioria dos servidores é graduada (53,9%) e 29,7% deles possuem pós-graduação.

Os resultados obtidos através das respostas ao Inventário de Valores Organizacionais pelos servidores (gestores e subordinados), das quatro instituições da administração pública indireta estudadas, quanto à percepção dos valores mais relevantes a orientar a atuação nestas organizações, estão expressos na Tabela 1.

**Tabela 1 – Percepção de valores organizacionais por parte de servidores da administração pública indireta brasileira**

Polos axiológicos	Percepção de valores pelos gestores		Percepção de valores pelos subordinados		Testes t
	Média	Desv. Pad.	Média	Desv. Pad.	
Autonomia	4,41	0,84	3,93	1,01	t=1,86; p<0,05
Conservadorismo	4,19	0,85	4,24	0,85	t=-0,18; p>0,05
Hierarquia	4,35	0,71	4,29	0,85	t=0,27; p>0,05
Igualitarismo	3,91	1,10	3,57	0,97	t=1,31; p>0,05
Domínio	3,51	1,19	3,92	1,03	t=-1,47; p>0,05
Harmonia	3,21	1,32	3,46	1,36	t=-0,72; p>0,05

Nota: Desv. Pad. = Desvio Padrão

As quatro instituições investigadas são entidades autônomas, que possuem em comum a personalidade jurídica própria, receita e patrimônio próprios e autonomia técnica, administrativa e financeira, sujeitas a monitoramento e fiscalização. Entretanto, cada uma delas possui peculiaridades. A fundação pública deve atender somente a interesses sociais, a autarquia atua em serviços típicos do Estado, as empresas públicas e sociedades de economia mista realizam atividades tanto do setor econômico como do comercial (MELLO, 2008)

A estas entidades foram propostas mudanças a partir da reforma gerencial dos anos de 1990, pelo Plano Diretor da Reforma do Estado, onde alguns dos objetivos se pautavam na descentralização e maior autonomia, com vistas à obtenção de eficiência econômica e



melhoria no desempenho da prestação do serviço público (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E DA REFORMA DO ESTADO, 1995).

Neste contexto, torna-se relevante observar como se posicionam atualmente, depois de quase 20 anos de implantação da reforma, os servidores destas instituições em relação à percepção dos valores que orientam a gestão nas instituições estudadas. Baseado nos resultados, os valores em ordem decrescente de prioridade para os gestores são, Autonomia, Hierarquia, Conservadorismo, Igualitarismo, Domínio e Harmonia. Na visão dos servidores subordinados, por sua vez, os valores mais importantes são Hierarquia, Autonomia, Conservadorismo, Domínio, Igualitarismo e Harmonia.

A hierarquização destes valores aponta que na prática, os membros não são passivos ao que ocorre dentro da organização, pelo contrário, são indivíduos atuantes e transformadores do ambiente organizacional (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Assim, a percepção que carregam a respeito dos valores influencia a forma como atuam no desempenho de suas funções, de modo que a diferença identificada na hierarquização de valores por parte dos gestores e subordinados traz consequências para a gestão e para o desempenho nas instituições.

De acordo com os resultados nas organizações que foram objeto de estudo, os polos axiológicos que imperam são aqueles ligados à Autonomia, Conservadorismo e Hierarquia. Entretanto, é visível que a média dos escores dos participantes que ocupam cargo de gerência foi de 4,41 para os valores de Autonomia, enquanto aqueles que ocupam cargos subordinados atribuíram maior intensidade aos valores de Hierarquia (4,29).

Portanto, além da discordância quanto à priorização desses valores, sendo que os gestores apontam como mais importantes aqueles presentes nos eixos de Autonomia, a Hierarquia e o Conservadorismo, nessa ordem, e os subordinados, a Hierarquia, o Conservadorismo e a Autonomia, podemos notar também uma diferença quanto à intensidade com o que os servidores participantes da pesquisa percebem a prática dos valores de Autonomia nas organizações. Sendo assim, de modo geral, os resultados apontam para a influência da posição hierárquica na percepção dos valores prioritários.

A variação de intensidade fica evidente quando se observa que o polo Autonomia, (o qual descreve valores relacionados à criatividade, inovação, etc., onde organizações adeptas a estes tipos de valores enxergam os interesses do indivíduo, conferindo-o autonomia e responsabilidade de tomar decisões e estabelecer objetivos em acordo com as normas da empresa) é o único que apresenta diferença estatisticamente significativa ( $t=1,86$ ;  $p<0,05$ )

entre as médias de gestores e subordinados, sendo que os gestores percebem de forma mais intensa a importância e a prática atribuídas a esses valores dentro das organizações (4,41), enquanto os subordinados julgam estes mesmos valores menos relevantes e praticados (3,93).

Tais diferenças na percepção dos valores podem estar associadas à definição estrutural da organização. Nas entidades onde os valores referentes à Autonomia são praticados, é conferido aos membros o poder de inovar, estabelecer metas e novas formas de trabalho de acordo com as normas internas organizacionais. No caso dos gestores, por terem maior autonomia de tomar decisões, podem estar julgando que esta é uma realidade que se aplica a toda a organização. Entretanto, os subordinados não concordam com este posicionamento e possivelmente percebem os valores inerentes ao polo Hierarquia como os mais relevantes, talvez pelo modo como compreendam a estrutura organizacional na qual estão inseridos.

Numa organização em que os valores de Hierarquia são mais relevantes prioriza-se o comprometimento dos empregados com a organização, estabelecendo uma distribuição hierárquica de recursos e papéis sociais. Nestes ambientes imperam valores como os de autoridade e poder social.

Já em relação aos valores de Conservadorismo, gestores e empregados convergem para uma opinião mais aproximada do quanto são compartilhados nas organizações estudadas. Tais valores referem-se à tendência em atender aos interesses do grupo como um todo prioritariamente ao indivíduo, enfatizado no polo Autonomia. Organizações que estabelecem este tipo de relação entre indivíduo e grupo prezam pelos costumes, tradições, posições hierárquicas, dentre outros, procurando manter o *status quo*. Assim, buscam inibir qualquer comportamento que possa corromper o que foi estabelecido.

Neste ponto, de acordo com os resultados, podemos perceber a existência de uma aparente contradição nas organizações estudadas quanto aos valores considerados prioritários. Os valores inerentes aos polos de Autonomia e Conservadorismo formam um eixo que descreve as soluções para o problema da organização em estabelecer a relação indivíduo e grupo, sendo originalmente opostos, ou seja, apresentando soluções que caminham em direções contrárias. Neste estudo, entretanto, os dois polos quase se equivalem em prioridade e não demonstram apresentar conflito.

Essa questão pode ser compreendida levando-se em consideração uma particularidade revelada nos resultados de validação do Inventário de Valores Organizacionais por Tamayo, Mendes e Paz (2000), segundo os quais, a oposição entre os polos das dimensões axiológicas só foi confirmado para a dimensão Hierarquia x Igualitarismo. Segundo os autores isso revela

uma tendência existente na cultura brasileira de convivência pacífica entre elementos antagônicos. Sendo assim, as entidades aqui analisadas podem valorizar a criatividade e a inovação do indivíduo, que se referem a metas de autonomia e ao mesmo tempo sujeitar estes indivíduos à manutenção de costumes e tradições, no que tange aos valores de Conservadorismo (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

No entendimento dos resultados, também se deve levar em consideração a proposta de uma administração pública gerencial, implementada a partir dos anos 1990, que tem como uma de suas vertentes a descentralização das atividades do Estado e transferência aos dirigentes de maior responsabilidade e autonomia na administração dos recursos públicos, implicando diretamente na transformação da cultura administrativa (SILVA; FADUL, 2010).

Em conformidade com este contexto, a relevância atribuída aos valores de Autonomia e também a discrepância de prioridade existente entre gestores e subordinados, ou seja, a diferença de visão entre diferentes posições hierárquicas podem ser entendidas parcialmente como reflexos da reforma.

Os demais polos, (Igualitarismo, Domínio e Harmonia), tanto nos resultados obtidos dos gestores quanto dos subordinados, abrigam os três maiores desvios padrões. Para gestores apresentou, Igualitarismo (DP=1.10), Domínio (DP=1,19) e Harmonia (P=1,32) e para os subordinados apresentou, Igualitarismo (DP=0.97), Domínio (DP=1,03) e Harmonia (DP=1,36), ou seja, são valores sobre os quais há uma variação de percepção mais elevada em relação à média de intensidade a eles imputada ou visões isoladas e distintas da prática destes tipos de valores. Entretanto, por serem percebidos como menos relevantes para as instituições estudadas, tais discrepâncias não trazem maiores implicações. Isto porque embora as estatísticas apontem a existência de valores referentes àqueles presentes nos polos Igualitarismo, Domínio e Harmonia, nas organizações estudadas, indicam também que eles não são vistos como prioritários. Portanto, não orientam a atuação e a escolha dos cursos de ação nessas organizações.

O Igualitarismo, por exemplo, é pouco convergente com o sistema hierárquico proposto dentro destas organizações, pois os valores inerentes à Hierarquia evidenciam preferência pela definição legítima da distribuição de papéis e cargos, enquanto o Igualitarismo se importa com o bem estar do indivíduo, o que implica em poucos níveis de autoridade. Isto é reforçado, quando se leva em consideração que tais valores compõem o único eixo bipolar para o qual as relações de oposição se estabelecem nas organizações brasileiras (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Quanto ao polo Domínio, baseado em valores que se referem à concorrência e interesse pelo poder de mercado, embora existam estes aspectos, também não são priorizados, principalmente, porque apenas os servidores da empresa pública e da sociedade de economia mista estudadas atuam numa lógica mais próxima a do mercado, por realizarem atividades econômicas, conforme resultados obtidos através dos estudos de Oliveira (2011), a qual analisou a percepção dos valores predominantes nos quatro tipos de instituições públicas da administração indireta federal (autarquia, fundação pública, empresa pública e sociedade de economia mista), referindo a cada uma delas separadamente. Desse modo, os resultados apontaram para a presença dos valores de Domínio entre os três mais relevantes na empresa pública e na sociedade de economia mista, visto que estas têm a necessidade de competir no mercado.

Porém, os resultados do presente estudo podem estar também mostrando certa influência no tocante a uma das dimensões propostas pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que foi a de aprimorar o relacionamento do Estado com o cidadão através da melhoria na qualidade dos serviços e eficiência.

Outros estudos desenvolvidos, salvos seus contextos, confirmam aspectos comuns em relação ao tipo de análise dos valores organizacionais, que é feita através da percepção dos seus membros. Freire (2009) desenvolveu um estudo de caso que buscou identificar os valores numa empresa de serviços terceirizáveis. Utilizou-se da percepção de relevância dos valores por parte da alta administração e dos colaboradores, onde se aplicou também o Inventário de Valores Organizacionais. Sendo assim, os resultados da sua pesquisa, da mesma forma, como os resultados obtidos no presente estudo, corroboraram a disparidade de percepção da prática e intensidade dos valores entre a alta administração e os membros.

Um estudo semelhante foi desenvolvido por Macedo et al (2005), os quais, entretanto, analisaram apenas a percepção dos dirigentes quanto aos valores realmente praticados nos tipos de organização que atuam, utilizando como um dos instrumentos o Inventário de Valores Organizacionais. Isto mostra que existem estudos que não consideram o ponto de vista dos subordinados para buscar compreender os valores da organização, investigando apenas a visão dos dirigentes e deixando de lado uma importante fonte de informação.

Diante dos resultados do atual estudo e daqueles encontrados em Freire (2009), em consonância com os estudos de Tamayo, Mendes e Paz (2000), podemos afirmar que a estrutura e funcionamento da empresa, bem como o comportamento dos seus membros, é norteada por um sistema de valores, mas aqueles valores que são realmente praticados. Os

membros como agentes atuantes, envolvidos e transformadores do ambiente, que aspiram por reconhecimento, detêm uma visão relativamente nítida dos valores predominantes e até da diferença de valores praticados entre diversos setores internos e externos na organização em que atuam.

Após a análise e discussão dos dados coletados neste estudo, pode-se afirmar que eles permitem inferir que as organizações públicas da administração indireta estudadas atuam principalmente com base nos valores de Hierarquia, Conservadorismo e Autonomia. Além disso, a discordância identificada quanto aos valores de Autonomia demonstra que pode estar havendo alguns problemas para que sua prática se realize integralmente nestas organizações. Neste sentido, os resultados demonstram que os valores identificados refletem apenas em parte uma realização das propostas da reforma gerencial, pois somente na percepção dos gestores, os valores de Autonomia são os mais prioritários, já que para os subordinados, antes da Autonomia, imperam a Hierarquia e o Conservadorismo.

Nota-se também que a assimilação de importância conferida a cada valor por parte dos servidores pode sofrer mudanças de acordo com a sua posição e papel desempenhado na organização. Esta percepção de relevância entre as diferentes categorias de servidores participantes do estudo talvez seja melhor compreendida quando se tem conhecimento de que os valores, normas e papéis, são norteadores do comportamento dos membros. Os papéis definem como o membro deve-se comportar diante da função e cargo que lhe foi delegado; as normas apresentam de que modo a organização deseja que os objetivos sejam atingidos e os valores orientam a atuação e a escolha entre diferentes cursos de ação, sendo que quando compartilhados pela maioria, funcionam também como elementos integralizadores (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a percepção dos valores organizacionais presentes em quatro organizações públicas da administração indireta por parte dos servidores em diferentes posições hierárquicas. Os resultados obtidos demonstraram que as percepções dos servidores gestores e subordinados acerca dos valores prioritários nestas instituições se diferenciaram, sendo que entre os gestores a seguinte ordem de importância foi apontada: Autonomia, Hierarquia e Conservadorismo. Para os subordinados, por sua vez, os valores mais importantes seriam nessa ordem: Hierarquia, Conservadorismo e Autonomia.

No que se refere aos gestores, a percepção dos valores de Autonomia como prioritários pode se dever ao fato de que em sua posição, ao ter o poder de tomar decisões e estabelecer metas e objetivos a fim de cumprir a missão da organização, acreditem que estejam concedendo igualmente autonomia a todos os seus subordinados. Entretanto, a percepção dos subordinados de que os valores mais importantes são aqueles relacionados à Hierarquia, denota que na realidade, a prática instituída tende a ser a de fixação de cargos, recursos e papéis a serem desempenhados, com ênfase na autoridade e na obediência.

No que tange aos valores de Conservadorismo que enfatizam os interesses do grupo frente aos do indivíduo, zelando pela preservação dos costumes e tradições, embora as percepções se diferenciem em termos de ordem de relevância, são as que mais se aproximam dentre as três dimensões identificadas como prioritárias pelos servidores. Isso denota que, se a percepção de importância dos valores de Conservadorismo nestas organizações é quase equivalente, é bem provável que eles se encontrem marcadamente presentes na realidade das instituições públicas estudadas, o que se nota na própria percepção dos subordinados acerca dos valores de Hierarquia e também nas discordâncias entre gestores e subordinados quanto aos valores de Autonomia, o que sinaliza uma tendência à conservação das estruturas de poder, que são valores inerentes ao Conservadorismo.

Ainda no tocante à discrepância nas percepções acerca das prioridades concedidas aos valores nas organizações estudadas, por parte dos servidores, em função da sua posição hierárquica, os resultados deste estudo corroboraram aqueles obtidos em estudos anteriores, como é o caso de Freire (2009), por exemplo.

Em seu estudo foram também observadas disparidades quanto à atribuição de relevância aos valores organizacionais por funcionários da alta administração e pelos demais

funcionários. Entretanto, há o caso de estudos, como o de Macedo et al (2005), que analisam valores organizacionais levando em consideração apenas a percepção dos dirigentes.

Portanto, frente às comparações e discussões em torno dos resultados, compreende-se que não é recomendável analisar os valores organizacionais levando em consideração apenas a percepção dos gestores ou de funcionários em posições específicas, em setores da organização, visto que as percepções podem diferir e que para uma compreensão mais próxima da realidade organizacional deve-se analisar a percepção representativa de todos os envolvidos (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

Os resultados do presente estudo não se aplicam a todas as organizações públicas da administração indireta federal brasileira, pois este foi um estudo multicaso, de modo que não é possível uma generalização. Outra limitação se refere à utilização apenas de questionário estruturado, assim, para um maior aprofundamento e compreensão dos resultados obtidos seria interessante utilizar em novas pesquisas também a aplicação da técnica de entrevista, por exemplo. Apesar das limitações, este estudo apresenta contribuições, pois os resultados obtidos apontam a importância que deve ser conferida às percepções dos funcionários em diferentes posições hierárquicas quando são estudados os valores organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BORGES, Livia Oliveira et al. A síndrome de Burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 15, n. 1, p. 189-200, 2002.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor de Reforma do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2013.

FERNANDES, Karina Ribeiro; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **RAC**, v. 10, n. 1, p. 55-72, Jan./Mar., 2006.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite. Valores organizacionais: um estudo de caso no setor de serviços terceirizáveis. **XXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo/SP, setembro, 2009.

GELIS FILHO, Antônio. Análise comparativa do desenho normativo de instituições reguladoras do presente e do passado. **RAP**, Rio de Janeiro, Jul./Ago., 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACÊDO, Kátia Barbosa. et al. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. Caderno de Psicologia Social do Trabalho. **RAC**, v. 10, n. 1, Jan./Mar. 2005

MARTINS, G. A. de; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A Produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **In ANPAD RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 5, p. 651-669, Jul./Ago., 2010.



SCHWARTZ, S. H.. **Valores humanos básicos:** seu contexto e estrutura intelectual. Petrópolis: Vozes, 2005.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de Valores Organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, Alvaro; PORTO, Juliana Barreiros. **Valores e comportamento nas organizações.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, Thaís Aluxe de. **Valores organizacionais na gestão pública:** um Estudo junto aos órgãos da administração indireta Sediados no município de Varginha – MG. Trabalho de Conclusão do Programa Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão – Universidade Federal de Alfenas, UNIFAL, Campus Varginha, 2011.

## ANEXO

### INVENTÁRIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

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

**Real:** quanto cada item é importante na realidade atual da sua organização.

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

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

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

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

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

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões. Não há previsão de respostas certas ou erradas, mas sim opiniões de pessoas diferentes. Assim, o que nos importa é sua opinião sincera. Suas respostas serão ANÔNIMAS e mantidas em sigilo. Não escreva seu nome, nem assine os questionários. As respostas serão analisadas em conjunto e de forma confidencial.

Agradecemos a sua colaboração.

Item	Real								Desejável							
	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6	
1. Capacidade de inovar na organização	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6	
2. Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6	
3. Introdução de novidades no trabalho	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6	
4. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6	
5. Busca constante de informação e novidades	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6	

6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
7. Fidelidade à organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
8. Segurança de pessoas e bens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
9. Preservação dos costumes vigentes da organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
10. Tradição de respeito às ordens	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
11. Clima de ajuda mútua	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
12. Distribuição do poder pelos diversos níveis	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
13. Tratamento proporcional ao mérito	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
14. Oportunidades iguais para todos os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
15. Imparcialidade nas decisões administrativas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
16. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
17. Respeito às pessoas com cargo de chefia	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
18. Respeitar as regras e normas estabelecidas pela organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
19. Controle do serviço executado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
20. Respeito aos níveis de autoridade	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
21. Capacidade de influenciar pessoas na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
22. Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
24. Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
25. Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
26. Complementaridade de papéis entre organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
27. Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
28. Proteção ao meio ambiente	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
29. Intercâmbio com outras organizações	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
30. Atuação conjunta com outras empresas	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
31. Busca de melhor posição no mercado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
32. Conquista de clientes em relação a concorrência	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
33. Manutenção da superioridade em relação ao mercado	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6
34. Preocupação com o aumento da produção e	0	1	2	3	4	5	6	0	1	2	3	4	5	6

prestação dos serviços																
35. Êxitos nos empreendimentos organizacionais	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6	
36. Agir de forma arrojada em relação às outras empresas	0	1	2	3	4	5	6		0	1	2	3	4	5	6	

### FICHA SÓCIO-DEMOGRÁFICA

1. Idade: \_\_\_\_\_ anos
2. Sexo:
  - ( ) Masculino ( ) Feminino
3. Estado Civil
  - ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Separado/divorciado
  - ( ) Viúvo ( ) Convivendo com outra pessoa
4. Renda familiar em torno de:
  - ( ) 1 a 3 salários mínimos
  - ( ) 4 a 5 salários mínimos
  - ( ) 6 a 7 salários mínimos
  - ( ) mais de 7 salários mínimos
5. Nível de instrução:
  - ( ) Ensino fundamental (1º grau)
  - ( ) Ensino médio (2º grau)
  - ( ) Ensino Superior (graduação)
  - ( ) Pós-graduação
6. Tempo em que trabalha na instituição: \_\_\_\_\_anos
7. Setor da instituição: \_\_\_\_\_