

## Valores Organizacionais: Expressão do Ideal ou Percepção do Real?

**Autoria:** Douglas Murilo Siqueira, Almir Martins Vieira

### RESUMO

O presente estudo tem por objetivo identificar os valores organizacionais de uma empresa do ramo de prestação de serviços de manutenção, ao investigar como ocorre a transmissão destes valores, e se os mesmos estão alinhados com uma percepção ideal de valor. Como referencial teórico, as contribuições de Deal e Kennedy (2000) e Schein (1985) serviram de base para se discorrer a respeito do tema da cultura organizacional. Em relação ao tema dos valores organizacionais, escopo principal deste artigo, adotou-se o trabalho de Tamayo e Gondim (1996), denominado Escala de Valores Organizacionais, além das proposições de Schwartz (2005). Enquanto proposta metodológica, foi adotada uma abordagem quantitativa, conduzida por estudo de caso único, de acordo com o trabalho desenvolvido por Yin (2006). Para obtenção dos dados, foi desenvolvido um questionário estruturado no trabalho de Tamayo e Gondim (2006). O questionário sofreu adaptações de acordo com o contexto da organização, mantidos seus elementos essenciais. A análise dos dados foi feita por meio de análise fatorial, utilizando o coeficiente *alpha de Cronbach*. Os fatores adotados para a investigação foram Eficiência/Eficácia, Gestão, Inovação, Interação no Trabalho e Respeito ao Servidor, de acordo com as respostas apresentadas pela gestão executiva da empresa (seu fundador), pelo responsável pelas equipes (líder) e pelos funcionários das unidades organizacionais. Procurou-se também evidenciar a possível distância, em termos de valores organizacionais, entre o que é proclamado pela empresa (ideal) e o que é percebido pelos participantes da organização (real). As conclusões apontaram para a existência de valores com pouca intensidade. Os mais intensos são direcionados para eficiência e eficácia e para laços de relacionamento, ambos originários da formação profissional e pessoal do fundador. Os resultados também mostraram baixa capacidade de transmissão dos valores organizacionais e um alto desalinhamento dos valores percebidos como reais em relação ao que se considera ideal. Detectou-se também que existem incongruências entre os valores organizacionais percebidos pelos colaboradores e aqueles defendidos pela cúpula da organização. Em conclusão, o trabalho demonstrou, apesar da investigação ter assumido formato de estudo de caso único, que a legitimação de valores organizacionais atrela-se à necessidade de se conhecer e se respeitar as diferentes visões de mundo dentro do ambiente organizacional. Neste sentido, a gestão da cultura organizacional e 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.

## 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, passam a se conectar de forma instantânea. Este fato provocou uma compressão da relação entre tempo e espaço, possibilitando maior rapidez no processo de tomada de decisões em seus diversos âmbitos. Tal cenário possibilitou às organizações condições de aumentarem as pressões sobre os controles de seus empregados (IANNI, 2004).

As empresas, à procura de novos mercados, passaram a se internacionalizar. Os processos de fusões, aquisições e novas instalações organizacionais em países estrangeiros aumentaram em larga escala, exigindo líderes com “mentalidade global”, capazes de entender as diversas culturas dos países e das organizações (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Um dos efeitos desse contexto reside também no meio acadêmico, posto que o estudo a respeito da 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. Se os valores são compartilhados, ou seja, entendidos como válidos e verdadeiros, afirma-se que a organização possui uma cultura forte, cujo aspecto positivo pode ser exemplificado por um fluxo de informações seguro e eficiente. Valores não compartilhados, em geral, resultam em cultura fraca, fato que pode comprometer processos de mudança organizacional. Diante dessa perspectiva, vários autores (DEAL; KENNEDY, 2000; MOTTAZ, 1988; TAMAYO, 1998; TRIANDIS, 1994) defendem a importância da investigação e do estudo dos valores organizacionais.

Schwartz (2005) apresenta duas alternativas 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 da organização. A segunda alternativa foi escolhida para consecução desta pesquisa.

Para tanto, este trabalho foi desenvolvido em seis partes, além da introdução apresentada. A primeira parte apresenta a fundamentação teórica a respeito da cultura organizacional e dos valores organizacionais, enquanto componentes dessa referida cultura. Na parte seguinte, são apresentados os procedimentos metodológicos, com a descrição do instrumento utilizado, bem como as opções de pesquisa que foram assumidas no trabalho. A terceira parte apresenta os dados obtidos, bem como sua análise de acordo com a proposta elaborada. As duas partes seguintes discorrem a respeito da percepção real e ideal dos fatores elencados no instrumento de pesquisa, como também dos próprios valores organizacionais constatados na empresa pesquisada. Na sexta e última parte, são apresentadas algumas considerações a respeito do cenário organizacional investigado, pautadas pelo tema dos valores organizacionais, além de se destacar que o assunto é pertinente quando da investigação da cultura organizacional, expressa pelas diferentes visões de mundo das pessoas que compõem o ambiente organizacional.

## Fundamentação Teórica

De acordo com o que afirma Mottaz (1988), a pesquisa sobre a cultura organizacional pressupõe o estudo do conjunto de seus valores organizacionais. Segundo Schwartz e Ros (1995), por valores organizacionais designam-se aqueles atribuídos a uma organização, podendo ser estudados a partir da percepção dos empregados, nos diferentes níveis hierárquicos.

Deal e Kennedy (2000) consideram que os valores correspondem ao alicerce da cultura organizacional. Para os autores, os valores 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.

Apesar de Trompenaars (1993) e Schein (1985) não considerarem os valores como sendo o componente central da cultura, atribuem importante papel a este elemento. Em sua maioria, os estudos sobre cultura organizacional consideram que o indivíduo, em uma organização, envolve-se em seguidas tentativas de entender o que ocorre ao seu redor.

Tamayo (1999) afirma que a cultura organizacional está relacionada com os valores, as crenças, as atitudes e os comportamentos dos indivíduos no contexto organizacional. Partindo desse pressuposto, o autor propõe uma alternativa que consiste na pesquisa dos valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa.

Conforme o trabalho de 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. Os autores afirmam que, 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, os autores atribuem o nome de valores compartilhados, ou seja, a coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos os membros da organização, ou pelo menos em sua maioria.

Deal e Kennedy (2000) afirmam 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 suportadas por estes padrões. Para os autores, os funcionários das culturas que possuem os valores compartilhados tendem a se integrar aos objetivos organizacionais, pois a vida na empresa tem mais significado para eles, e por isso se consideram parte importante da empresa. 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.

É fato que todos carregam consigo valores, geralmente similares, mas não necessariamente contemplados com o mesmo grau de importância. Partindo dessa premissa, Tamayo (1998) defende que os valores organizacionais podem ser entendidos em três dimensões distintas:

- cognitiva: relacionada à aquisição de conhecimento. São as expressões das respostas dadas aos problemas organizacionais (crenças relativas ao que é desejável ou não para a organização);
- motivacional: diz respeito às metas fundamentais da organização, tendo em vista que a importância atribuída a determinados valores pode influenciar a quantidade de esforço dispensada pelos colaboradores, bem como sua persistência;
- estruturante: refere-se aos valores que não se limitam a influenciar somente o comportamento de cada empregado, mas também o julgamento que este faz de seus semelhantes.

Para Tamayo e Gondim (1996), 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.

### Procedimentos metodológicos

Adotou-se, para este estudo, uma proposta de pesquisa baseada nas tipologias descritiva e explicativa (GIL, 2006). Segundo o autor, 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).

Para obtenção dos dados, foi aplicada uma pesquisa quantitativa, tomando por base o instrumento desenvolvido por Tamayo e Gondim (1996). Os autores apresentam em sua proposta 38 valores organizacionais. Para chegar neste quadro, realizaram levantamento com 113 funcionários de cinco organizações públicas e privadas. Para cada entrevistado foi solicitado que descrevesse, de forma sucinta, cinco valores que, segundo sua visão, orientavam a vida de sua organização. Como resultado, os pesquisadores obtiveram 565 valores que, após estratégia de análise de conteúdo, foram agrupados em uma relação de 48 valores, resultando em novo questionário, a ser utilizado em uma nova etapa para validação do instrumento. Nesta nova etapa, os autores elaboraram uma escala tipo Likert que variava de 0 a 6, em ordem crescente de importância do valor para a organização. Consideraram também -1 para valores opostos aos da organização, e 7 para o valor de suma importância organizacional. Recomendaram aos participantes da pesquisa que identificassem, no máximo, dois valores que consideravam como 7 e somente um, ou nenhum, que poderiam considerar como -1.

Os autores utilizaram para o tratamento estatístico a análise fatorial, adotando o *principal axis factoring*, com *eigenvalue* de 1,5 e rotações oblíqua e ortogonal, em busca de maior precisão na análise, o que implica na correlação entre os fatores. No primeiro caso, utilizaram o método *oblimin*, e no segundo o *varimax*. Segundo Tamayo e Gondim (1996), esta dupla rotação melhor representaria a estrutura fatorial da escala. Para cálculo de precisão dos fatores, utilizaram o coeficiente *alpha de Cronbach*.

Após realizar análise fatorial com rotação oblíqua, obtiveram 5 fatores que chamaram de fatores de precisão (quadro 1). Esse conjunto de fatores foi utilizado para elaboração do instrumento de pesquisa para este artigo.

**Quadro 1 – Cinco Fatores e Grau de Precisão**

FATOR	NOME	PRECISÃO (alpha de Cronbach)
F1	Eficácia/eficiência	0,91

F2	Interação / Trabalho	0,90
F3	Gestão	0,84
F4	Inovação	0,70
F5	Respeito ao Servidor	0,90

Fonte: Tamayo e Gondim (1996, p.67)

Ainda que o quarto fator (Inovação) possua grau de precisão (*alpha de Cronbach*) inferior a 0,80, os autores justificam sua relevância pelo fato de estar atrelado somente a quatro itens. Esse panorama, de acordo com Tamayo e Gondim (1996), torna o coeficiente tolerável. O quadro 2 apresenta a definição conceitual de cada um dos fatores utilizados neste estudo.

#### Quadro 2 – Conceitos dos Fatores

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 com o reconhecimento do mérito, qualificação dos recursos humanos, polidez, honestidade, plano de carreira, harmonia e justiça.

Fonte: Adaptado de Tamayo e Gondim (1996, p.69).

### A organização pesquisada

A pesquisa foi autorizada pela direção da empresa, com a condição de não se divulgar nomes de funcionários, bem como o da própria organização.

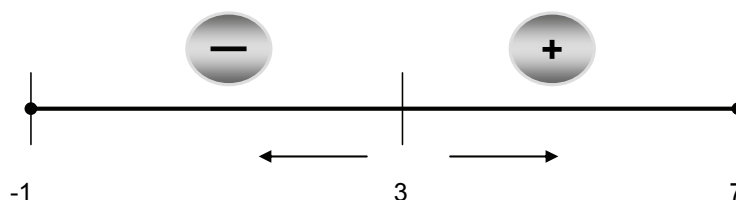
O grupo iniciou suas atividades em 1998, na cidade de Osasco/SP, atuando no ramo de manutenção preventiva e corretiva, bem como na montagem de disjuntores e cubículos de média tensão. Na época, comercializava também peças para indústrias. Em 2005, inaugurou outra unidade com porte semelhante, na mesma cidade. Atualmente, conta também com uma filial em Jundiaí/SP.

Formado por capital 100% nacional, o grupo 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 prestar serviços aos clientes da centenária multinacional alemã por meio de seu novo empreendimento. Segundo seu depoimento, a terceirização naquela época foi uma oportunidade para iniciar seu negócio, tendo como cliente uma grande corporação.

## Análise dos dados e resultados

Para realização da análise, foi considerado que Fatores e Valores acima do ponto médio 3 possuem maior intensidade e grau de importância em relação aos demais (figura 1).

Figura 1 – Escala da Pesquisa



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

Em seguida, foi realizada uma comparação entre os fatores e valores corporativos gerais e os setoriais da organização, segundo a classificação abaixo:

- Gestão Executiva
- Líder (Jundiaí)
- Funcionários da sede em Osasco
- Funcionários de Jundiaí

A classificação visa identificar similaridades ou diferenças entre o corpo diretivo, o líder e funcionários. Esta comparação direciona para a visão de compartilhamento entre os setores e a organização. Ressalta-se que quanto mais próximo de 7 (figura 1), mais forte é o fator/valor para a empresa. Portanto, maior a intensidade e tendência de compartilhamento.

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. Ainda segundo o instrumento de Tamayo e Gondim (1996), o resultado reflete o grau de insatisfação dos funcionários com o clima da organização, o que pode servir de parâmetro para estimular mudanças na empresa.

Tabela 1 – Visão geral dos fatores atuais

Fator	Média da Empresa Total Geral 28 respostas	Média 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	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) apresenta três fatores acima do ponto médio: Eficiência/Eficácia, Gestão e Interação. Nota-se que Eficiência/Eficácia possui maior

média entre os fatores e pode ser considerado como o mais forte e, portanto, o que possui maior compartilhamento. Quando a comparação passa a ser entre a MGE e os demais segmentos, este fator também se destaca por sua homogeneidade, confirmada por apresentar variação entre 3,51 (menor média) e 3,73 (maior média), de apenas 0,22 pontos. É possível inferir que isto ocorre devido à experiência profissional do fundador, predominantemente operacional, o que leva a fortalecer o compartilhamento dos valores que compõem o fator Eficiência/Eficácia.

A análise do Fator Gestão apresenta uma homogeneidade somente entre o total de funcionários (coluna total), com uma pequena variação positiva de 0,13 pontos em relação à MGE. Todavia, ao avaliar o segmento Gestão Executiva (GE), é percebida uma “autocrítica” por parte do corpo diretivo, quanto à forma de gerir o negócio. A média 2,69 se situa abaixo do ponto médio, e pode ser traduzida em um fator composto por valores de baixa intensidade. Já para o líder, este fator é formado de valores mais enraizados que os demais segmentos, todavia, chama a atenção a discrepância de 0,60 pontos entre a média do líder e seus liderados de Jundiaí, que pode ser justificada pela fragilidade na transmissão dos respectivos valores aos liderados.

Comparando o Fator Interação com os demais segmentos, percebe-se que, com exceção dos funcionários alocados na sede, existe uma tendência em atribuir média próxima do ponto médio, o que deixa o Fator em situação mais frágil em relação aos dois acima mencionados.

A análise dos Fatores denominados Inovação e Respeito receberam as médias mais baixas, demonstrando reduzido nível de intensidade para este item.

## **Análise dos Valores Organizacionais Percebidos como Reais**

### **Valores do Fator Eficiência / Eficácia**

A tabela 2 apresenta os valores organizacionais que compõe 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 Gestão Executiva 5 respostas	Média do Líder 01 resposta	FUNCIONÁRIOS (22 respostas)		
				Base Jundiaí 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 compõe o fator (competência, eficiência, pontualidade, produtividade e qualidade). Este fato vem a corroborar com 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. Isto 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.

### Valores do Fator Gestão

A tabela 3 fornece as médias dos valores que compõem o fator Gestão:

Tabela 3 – Fator Gestão

Valores do Fator Gestão	Média da Empresa Total Geral 28 respostas	Média Gestão Executiva 5 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 uma disparidade acentuada entre as médias da Gestão Executiva e dos demais resultados. O baixo resultado na média deste segmento pode ser justificado pela consciência do fundador em conhecer a necessidade de praticar os discursos formalizados em seus manuais de ética e qualidade. Dos sete valores que compõem este Fator, cinco deles correspondem a “ditos” formalizados da empresa e que apresentaram as menores 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.

### Valores do Fator Inovação

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



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.

**Tabela 4 – Fator Inovação**

Valores do Fator Inovação	Média da Empresa Total Geral 28 respostas	Média Gestão Executiva 5 respostas	Média do Líder 01 resposta	FUNCIONÁRIOS (22 respostas)		
				Base Jundiaí 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 Interorg.	2,71	1,80	2,00	2,90	3,50	2,95
22. Modernização Rec.	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

Também se destaca o resultado médio de 1,75 pontos apresentado no segmento do Líder, em função da insatisfação com a distribuição dos recursos, priorizados para a sede.

### Valores do Fator Interação no Trabalho

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 Gestão Executiva 5 respostas	Média do Líder 01 resposta	FUNCIONÁRIOS (22 respostas)		
				Base Jundiaí 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. É provável que a centralização das decisões e das informações pela sede contribua para tal cenário. Outro valor que merece atenção devido à baixa intensidade apresentada pela organização é o benefício, com média final de 1,68 pontos, ou seja, não é compartilhado pelos membros da organização.

### Valores do Fator Respeito

Todos os valores deste Fator constam nos manuais da organização, ainda que se expressem por nomenclaturas diferentes, mas semelhantes significados.

Tabela 6 – Fator Respeito

Valores do Fator Respeito	Média da Empresa Total Geral 28 respostas	Média Gestão Executiva 5 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 dos 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 apresentados na tabela 6, percebe-se que cinco dentre 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 desta operação em relação aos índices apontados na Gestão Executiva, no Líder da unidade e na sede, excetuando-se os valores harmonia, honestidade e polidez. Estes últimos, porém, apresentam média inferior segundo a percepção da Gestão Executiva.

### Análise da Distância dos Fatores e Valores Organizacionais (Real x Ideal)

Outro aspecto importante a ser considerado é a investigação das diferenças entre as médias dos valores organizacionais percebidos como reais e ideais.

A compilação para apurar a média do valor ideal seguiu os mesmos critérios mencionados anteriormente. Para apurar 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 um determinado valor organizacional, além de indicar a percepção de distância a ser superada para se chegar a um melhor grau de compartilhamento, com maior intensidade.

Resultados negativos são considerados distâncias a serem ajustadas. Quanto maior for o resultado negativo da diferença, maior será sua distância do “marco zero”, representando menor intensidade. Neste caso, maior será a insatisfação com o clima da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Médias positivas ou bem próximas do “marco zero” são indícios de maior intensidade e de maior satisfação com o valor organizacional, pois sugerem que as expectativas estão mais alinhadas, sendo também que diferenças positivas também podem indicar uma superação da expectativa para o valor.

### Fatores reais e ideais

A tabela 7 mostra a diferença de percepção entre os 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 um baixo nível de intensidade e possíveis problemas de clima organizacional. Destacam-se também os fatores respeito ao servidor, com a maior distância (-2,92) e eficiência/eficácia, com a menor (-2,00). Estas diferenças acompanham as percepções originadas nos dados apresentados anteriormente.

Tabela 7 - Percepção dos fatores reais e ideais

Fator	Média da Empresa Total Geral 28 respostas	Média Gestão Executiva 5 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

### Valores reais e ideais

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 dez médias que mais se afastaram do marco zero em sentido negativo, encontramos 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 score, qualificação dos recursos humanos; em seguida temos o valor reconhecimento, com -3,46 pontos, seguido de Justiça, com -3,43.

A análise dos dez valores mais próximos do marco zero, portanto mais alinhados com a percepção dos respondentes e mais comumente compartilhados, apontam cinco ocorrências (50%) dos valores ditos formalizados. Todavia, dentre os cinco primeiros, encontramos somente dois deles: harmonia, na terceira posição, com média -1,50; e fiscalização, na quinta posição com -1,68. Destaca-se que dentre 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 estes valores, o que dificulta a “formalização”, por parte da empresa, de fatores como amizade ou coleguismo. Entretanto, para os grupos de trabalho, de forma geral, estes são os valores considerados fortes e mais comumente compartilhados.

Analisando a tabela 8, percebe-se que a unidade de Osasco possui maior capacidade de compartilhamento e de alinhamento de expectativas por estar, dentre todos os segmentos, mais próxima do ponto ideal (0), sugerindo menor 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 maior ou menor intensidade, além de similaridades pela empresa com as necessidades dos respondentes, identificamos algumas divergências.

O quadro 3 apresenta os cinco melhores e os cinco piores posicionamentos nos resultados dos valores organizacionais mais importantes, de acordo com as unidades pesquisadas.

**Quadro 3 – Valores em relação à percepção do ideal**

Segmento	VALORES	
	Mais Próximos do Ideal	Mais Distantes do Ideal
<b>Sede Osasco (Gestão Executiva)</b>	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)
<b>Sede Osasco (Funcionários)</b>	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)
<b>Jundiaí (Líder)</b>	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)
<b>Jundiaí (Funcionários)</b>	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)

Fonte: elaborado pelos autores

O quadro apresenta 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. 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.

Estas discrepâncias também são percebidas quando comparados os resultados do Líder com seus funcionários (Jundiaí). Não houve similaridade em nenhum dos valores situados no campo “Próximos ao 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 estes fatores, encontramos forte divergência, sugerindo percepções muito diferentes de valores entre líder e liderados. 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 destes valores organizacionais com a empresa.

### **A transmissão dos valores na empresa**

Apesar da organização possuir valores formalizados, esta pesquisa não identificou intensidade na transmissão destes valores por parte da empresa, principalmente na unidade operacional de Jundiaí.

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. 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.

Não foram observados ritos e mitos consistentes na organização, componentes da cultura organizacional que ajudam na transmissão dos valores. 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, em sua maioria ligados à área de produção.

Novos funcionários são imediatamente alocados em seus postos de trabalho e treinados por seus colegas. Este é um dos procedimentos que iniciam a transmissão informal dos valores apreendidos, anteriormente legitimados pela equipe. Os valores da amizade (ajuda mútua) e eficiência e eficácia são os primeiros a serem repassados para os novos integrantes, que os consideram como sendo uma verdade para a empresa. Os demais valores não são transmitidos com intensidade, pois sua legitimação é fraca, quando existe.

### **Considerações finais**

Esta pesquisa procurou identificar a intensidade dos valores organizacionais de uma empresa do ramo de manutenção preventiva e corretiva, por meio da investigação a respeito de como ocorre a transmissão dos valores, bem como se estão alinhados com uma percepção de valor ideal. De forma mais específica, procurou verificar a intensidade com que os valores são considerados nos segmentos analisados.

Pela análise dos dados, verificou-se que os valores organizacionais são fracamente compartilhados entre as unidades da organização, 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. É possível inferir que a carência deste 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 cultura da empresa pesquisada caracteriza-se por baixa intensidade.

A pesquisa mostrou que a empresa tem marcantes traços de centralização (influência de seu fundador), sendo que a comunicação restrita e lenta resulta no conservadorismo das ações referentes aos processos organizacionais. Os dados apontados nesta pesquisa sinalizaram que a centralização pode ser um agente inibidor de compartilhamento de informações e, portanto, influencia, de forma negativa, na transmissão dos valores na empresa. Seria o líder um “falso herói”?

Se o estudo fosse prorrogado, certamente detectar-se-iam “várias empresas” dentro da organização, cada uma compartilhando seus valores de maneira isolada, distantes do todo organizacional.

É possível inferir, de acordo com a investigação realizada, ainda que no formato de estudo de caso único, que a legitimação de valores organizacionais atrela-se à necessidade de se conhecer e se respeitar as diferentes visões de mundo dentro do ambiente organizacional. Neste sentido, a gestão da cultura e 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.

### Referências Bibliográficas

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. **Corporate Cultures - The Rites and Rituals of corporate life**. USA: Basic Books, 2000.

FISHER, R. M. Mudança e Transformação Organizacional. *In*: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2006.

IANNI, O. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2004.

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

SCHEIN, E. H. **Organizational, Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHWARTZ, S. Valores Humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. *In*: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. **Valores e Comportamento nas Organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S.; ROS, M. Values in the west: A theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension. **World Psychology**, I (2), 91-122, 1995.

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

TAMAYO, A.; ANDRADE, J. E. B.; CODO, W. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Capital Gráfica Editora, 1997.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de Valores Organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n° 2, p. 62-72, 1996.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais - Estudos de casos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

TRIANDIS, H. C. Cross-cultural industrial and organizational psychology. *In*: H. C. TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Orgs.), **Handbook of industrial & organizational psychology**. California: Consulting Psychology Press, 1994.

TROMPENAARS, F. **Nas Ondas da Cultura**. Trad.: Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator Editora, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.