

**FUNDAÇÃO CULTURAL DOUTOR PEDRO LEOPOLDO**

**Mestrado Profissional em Administração**

## **VALORES ORGANIZACIONAIS:**

**UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS TERCEIRIZÁVEIS**

**DENILSON APARECIDA LEITE FREIRE**

**Pedro Leopoldo – MG**

**Dezembro/ 2007**

**Denilson Aparecida Leite Freire**

**VALORES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR  
DE SERVIÇOS TERCEIRIZÁVEIS.**

Dissertação apresentada à Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo como requisito à obtenção do título de mestre em Administração do Curso de Mestrado Profissional em Administração.

Área de Concentração: Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD.

**Pedro Leopoldo – MG**

**Dezembro/ 2007**

Dedico àqueles que, ainda distantes,  
sempre estiveram presentes na minha  
caminhada.

Agradeço a Deus pela vida, aos meus pais pelos exemplos e aos meus mestres pelas lições aprendidas.

## EPÍGRAFE

*No século III d.C, o rei T'sao mandou seu filho, o príncipe T'ai, ir estudar no templo com o grande mestre Pan Ku. O objetivo era preparar o príncipe que iria suceder ao pai no trono, para ser um grande rei. Quando o príncipe chegou ao templo, o mestre Pan Ku logo o mandou sozinho à floresta Ming-Li. Ele deveria voltar um ano depois com a tarefa de descrever todos os sons da floresta.*

*Passado um ano, T'ai retornou e Pan Ku lhe pediu para descrever os sons de tudo aquilo que tinha conseguido ouvir. "Mestre", disse o príncipe, "pude ouvir o canto dos cucos, o roçar das folhas, o alvoroço dos beija-flores, a brisa batendo suavemente na grama, o zumbido das abelhas e o barulho do vento cortando os céus." Quando T'ai terminou, o mestre mandou-o de volta a floresta para ouvir tudo o mais que fosse possível. T'ai ficou intrigado com a ordem do mestre. Ele já não tinha distinguido cada som da floresta?*

*Por longos dias e noites o príncipe se sentou sozinho na floresta, ouvindo, ouvindo. Mas não conseguiu distinguir nada de novo além daqueles sons já mencionados ao mestre Pan Ku. Então, certa manhã, sentado entre as árvores da floresta, começou a discernir sons vagos, diferentes de tudo o que ouvira antes. Quanto mais atenção prestava, mais claros os sons se tornavam. Uma sensação de encantamento tomou conta do rapaz. Sem pressa, o príncipe passou horas ali, ouvindo e ouvindo.*

*Quando retornou ao templo, o mestre lhe perguntou o que mais ele tinha conseguido ouvir. "Mestre", respondeu veementemente o príncipe, "quando prestei mais atenção, pude ouvir o inaudível – o som das flores se abrindo, do sol aquecendo a terra e da grama bebendo o orvalho da manhã". O mestre acenou com a cabeça em sinal de aprovação. "Ouvir o inaudível é ter a disciplina necessária para se tornar um grande rei", concluiu Pan Ku.*

Autor desconhecido

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 2.1 – Organograma da Empresa .....	20
Figura 3.1 – Elementos da Cultura Organizacional.....	26
Figura 3.2 – Configuração Para a Gestão Por Resultados .....	30
Figura 3.3 - Estrutura dos Valores Humanos .....	34
Figura 3.4 – Estrutura dos Valores Organizacionais .....	37
Figura 3.5 – Escala de Entidades de Mercado.....	39
Figura 3.6 – Classificação dos Processos dos Serviços .....	41
Figura 3.7 – Equilíbrio dos Poderes no Triângulo de Serviços .....	44
Figura 5.1 – Modelo dos Valores Organizacionais na Percepção da Alta Administração .....	54
Figura 5.2 – Modelo dos Valores Organizacionais na Percepção dos Colaboradores.....	66
Gráfico 3.1 – Empregos por Setor no Mundo .....	38
Gráfico 5.1 – Dimensão Hierarquia na Percepção da Alta Administração .....	56
Gráfico 5.2 – Dimensão Conservação na Percepção da Alta Administração ....	57
Gráfico 5.3 – Dimensão Domínio na Percepção da Alta Administração .....	59
Gráfico 5.4 – Dimensão Igualitarismo na Percepção da Alta Administração .....	60
Gráfico 5.5 – Dimensão Autonomia na Percepção da Alta Administração .....	62
Gráfico 5.6 – Dimensão Harmonia na Percepção da Alta Administração .....	63
Gráfico 5.7 – Dimensão Conservação na Percepção dos Colaboradores .....	67
Gráfico 5.8 – Dimensão Hierarquia na Percepção dos Colaboradores .....	69
Gráfico 5.9 – Dimensão Domínio na Percepção dos Colaboradores .....	70
Gráfico 5.10 – Dimensão Igualitarismo na Percepção dos Colaboradores .....	71
Gráfico 5.11 – Dimensão Autonomia na Percepção dos Colaboradores .....	73
Gráfico 5.12 – Dimensão Harmonia na Percepção dos Colaboradores .....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Definição da Amostra de Colaboradores para Pesquisa.....	49
Tabela 4.2 – Itens Correspondentes a Cada um dos Tipos de Valores Organizacionais e os Coeficientes Alphas .....	51
Tabela 5.1 – Tabulação da Pesquisa Realizada na Alta Administração.....	52
Tabela 5.2 – Resultado das Dimensões dos Valores Organizacionais na Percepção da Alta Administração.....	54
Tabela 5.3 – Dimensão Hierarquia na Percepção da Alta Administração.....	55
Tabela 5.4 – Dimensão Conservação na Percepção da Alta Administração.....	57
Tabela 5.5 – Dimensão Domínio na Percepção da Alta Administração.....	58
Tabela 5.6 – Dimensão Igualitarismo na Percepção da Alta Administração.....	59
Tabela 5.7 – Dimensão Autonomia na Percepção da Alta Administração.....	61
Tabela 5.8 – Dimensão Harmonia na Percepção da Alta Administração .....	63
Tabela 5.9 – Tabulação da Pesquisa Aplicada aos Colaboradores .....	64
Tabela 5.10 - Resultado das Dimensões dos Valores Organizacionais na Percepção dos Colaboradores .....	65
Tabela 5.11 - Dimensão Conservação na Percepção dos Colaboradores .....	67
Tabela 5.12 - Dimensão Hierarquia na Percepção dos Colaboradores .....	68
Tabela 5.13 - Dimensão Domínio na Percepção dos Colaboradores .....	70
Tabela 5.14 - Dimensão Igualitarismo na Percepção dos Colaboradores .....	71
Tabela 5.15 - Dimensão Autonomia na Percepção dos Colaboradores .....	72
Tabela 5.16 – Dimensão Harmonia na Percepção dos Colaboradores .....	73
Tabela 5.17 – Percentual Geral entre as Percepções da Alta Direção e dos Colaboradores .....	75
Tabela 5.18 – Diferenças Percentuais entre os Valores da Alta Administração Versus Colaboradores .....	76
Tabela 5.19 – Valores com Percentuais Abaixo de 50% da Pesquisa Realizada com a Alta Direção .....	78
Tabela 5.20 – Valores com Percentuais Abaixo de 50% da Pesquisa Realizada com os Colaboradores .....	78
Tabela 5.21 – Percentual entre 50% e 70% da Realizada com a Alta Direção ...	79
Tabela 5.22 – Percentual entre 50% e 70% da Realizada com os Colaboradores .....	80
Tabela 5.23 – Percentual Acima de 80% da Pesquisa Realizada com a Alta Direção .....	81
Tabela 5.24 – Percentual Acima de 80% da Pesquisa Realizada com os Colaboradores .....	81

## RESUMO

A pesquisa consistiu na análise da possível relação que se possa estabelecer entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles explicitados pelos colaboradores, em uma empresa do setor de serviços terceirizáveis. A estratégia metodológica baseou-se nos tipos de pesquisa: descritiva e explicativa, através do método de estudo de caso. Para se medir os valores organizacionais foi aplicado o modelo de questionário idealizado por Tamayo, Mendes e Paz (2000), denominado de Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Os resultados revelaram que existe a identificação dos colaboradores com os valores organizacionais expressos pela alta administração. Espera-se que estes resultados possam contribuir para a melhoria dos processos de gestão dos profissionais que atuam nas empresas pertencentes ao setor de serviços terceirizáveis.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Valores Organizacionais; Setor de Serviços; Serviços Terceirizáveis.

## ABSTRACT

The research consisted of the analysis of the possible relationship that can establish between the organizational values expressed by the high administration and those expressed by collaborators, in a company of the sector of outsourcing. The methodological strategy based on the research types: descriptive and explanatory, through the method of case study. To measure the organizational values the questionnaire model it was applied idealized by Tamayo, Mendes & Paz (2000), denominated of Inventory of Organizational Values (IVO). The results revealed that the collaborators' identification exists to the organizational values expressed by the high administration. It is waited that these results can contribute for the improvement of the processes of the professionals' administration that work in the companies belonging to the sector of outsourcing.

**Words-key:** Organizational culture; Organizational values; Sector of Services; Outsourcing.

# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1. Problema de estudo .....	14
1.2. Objetivos.....	15
1.2.1. Objetivo Geral.....	15
1.2.2. Objetivo Específico.....	15
1.3. Justificativa.....	16
2. HISTÓRICO DA EMPRESA.....	18
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
3.1. Cultura Geral e Cultura Organizacional.....	22
3.2. Definições de Cultura Organizacional.....	24
3.3. Cultura e Valores Organizacionais.....	27
3.4. Valores Organizacionais.....	29
3.2.1. Definição de Valores Organizacionais .....	30
3.2.2. Abordagens e Dimensões dos Valores Organizacionais.....	33
3.5. O Contexto do Setor de Serviços Terceirizáveis.....	38
4. METODOLOGIA.....	46
4.1. Tipologia da Pesquisa.....	46
4.2. Coleta de Dados .....	47
4.3. Amostragem .....	47
4.4. Instrumentos de Pesquisa .....	49
4.4.1. Levantamento dos Valores Organizacionais .....	49
5. ANÁLISE DOS DADOS .....	52
5.1. Análise dos Valores Organizacionais na Percepção da Alta Administração.....	52
5.2. Análise dos Valores Organizacionais na Percepção dos Colaboradores.....	64
5.3. Análise dos Valores Organizacionais da Alta Administração Versus Colaboradores .....	74

6. CONCLUSÃO.....	83
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXOS .....	94
Anexo A – Inventário de Valores Organizacionais .....	94

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações de hoje não se configuram mais como um local de trabalho destinado à produção e ao lucro, tendo o processo e o produto como a essência empresarial do empreendimento. Elas, hoje, constituem-se em espaços de interação e representações humanas, habitadas por um imaginário coletivo que foi socialmente construído por seus membros.

A empresa já não é um lugar de produção, onde existem relações hierárquicas, mais ou menos conflituosas, ela torna-se uma comunidade, isto é, um lugar onde a libido permite afeição dos indivíduos uns com os outros, sua identificação mútua e adesão de todos aos valores e às normas. (ENRIQUEZ, 1996, p. 17).

Pela afirmativa do autor, percebe-se que a forma de gestão das atuais organizações sofreu grandes mudanças. As recentes tendências de gestão organizacional e de mercado, tais como o sistema de gerenciamento da qualidade, o advento da globalização, o impacto das novas tecnologias e, principalmente, os estudos sobre o comportamento organizacional, impuseram uma nova preocupação ao contexto empresarial: a importância do componente humano como fator de sucesso.

Sendo assim, para Enriquez (1996), as atuais configurações das organizações passaram a focar, principalmente, as pessoas, ao invés de centrarem-se apenas nos processos organizacionais, tornando a empresa um espaço social predominado pelas relações interpessoais.

Ainda segundo o autor, nesse novo cenário acentua-se a busca por aliar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, culminando na efetiva identificação dos colaboradores (trabalhadores internos) com os valores da organização. Essa nova relação torna-se a essência competitiva das empresas, o que pode levar a organização a atingir ou não os resultados esperados.

Para se avaliar o nível de interação entre colaboradores e organização, segundo Tamayo (1999), faz-se necessário a análise dos valores organizacionais.

Para Tagiuri e Litwin (1968), a gestão de pessoas constitui-se em uma variável relativamente mutável do ambiente interno da organização. Para ele, uma gestão eficaz possui as seguintes características:

- a) é percebida pelos seus membros;
- b) influencia positivamente o comportamento dos seus membros;
- c) é construída e compartilhada pelos próprios membros da organização.

Tamayo (1999) corrobora com estas características ao afirmar que uma organização não é constituída por partes físicas, mas por estruturas de eventos, de interações e de atividades por ela executadas. Ainda segundo ele, os determinantes na gestão organizacional podem ser constituídos de:

- a) valores pessoais;
- b) representações mentais individuais;
- c) crenças individuais;
- d) história de vida de cada um;
- e) valores organizacionais.

Dentre esses determinantes, os quatro primeiros (valores pessoais, representações mentais individuais, crenças individuais e história de vida de cada um) referem-se à individualidade do colaborador, buscando a sua visão do mundo empresarial. Já o quinto item, valores organizacionais, trabalha com a visão compartilhada por todos os membros. Importante ressaltar que os valores organizacionais constituem-se, segundo Tamayo (1999), em crenças e princípios compartilhados coletivamente em uma organização.

Este trabalho caracteriza-se pelo estudo da possível influência dos valores no âmbito organizacional. Para tanto foi realizada uma pesquisa quantitativa, utilizando-se o Inventário de Valores Organizacionais proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000).

O setor de serviços terceirizáveis foi escolhido para o desenvolvimento da pesquisa porque a essência de seu trabalho e de seus resultados depende, basicamente, da

performance humana. O setor trabalha com a prestação de serviços, isto é, com a terceirização de mão-de-obra e *know-how* (TÉBOUL, 1999).

Segundo Teboul (1999), a qualidade dos serviços terceirizados depende exclusivamente das atitudes dos funcionários para com os clientes e que uma interação positiva entre eles (funcionários e clientes) pode ser determinada por três fatores:

- a) desejo individual;
- b) competências;
- c) identificação com os valores organizacionais.

Para o autor, a qualidade começa pela intenção de “querer fazer” , isto é, inicia-se pelo desejo do indivíduo em executar um determinado trabalho. Mas, apenas essa vontade não será suficiente, se o colaborador não for competente para executar, com eficácia, as suas atribuições.

O autor afirma, ainda, que mesmo diante do desejo e da competência, os resultados somente poderão ser alcançados se os colaboradores se identificarem com a cultura e os valores organizacionais. Faz-se necessário, então, aliar o desejo e a competência individual a uma identificação positiva com a cultura e os valores organizacionais dominantes.

## 1.1. Problema de estudo

Segundo Téboul (1999), os debates a respeito das questões referentes à qualidade, produtividade e competitividade no contexto das organizações do setor de serviços terceirizáveis sempre se deparam com a questão do desempenho das pessoas, principal diferencial competitivo destas empresas.

Para o autor, pessoas satisfeitas alcançam altos índices de desempenho; por outro lado, pessoas insatisfeitas trazem resultados negativos para a organização. E, dentre os fatores que podem afetar o desempenho das pessoas, segundo ele, está a falta de identificação dos colaboradores para com os valores organizacionais. Para ele, baixos índices de identificação podem levar a um desempenho organizacional inadequado e, conseqüentemente, a resultados operacionais não desejados.

Segundo Tamayo (1999) existem, atualmente, poucos estudos sobre valores organizacionais. E, para as poucas pesquisas existentes, não há uma unanimidade entre os autores quanto aos seus achados.

Para este autor, os valores organizacionais podem ser estudados a partir das percepções que os membros (alta administração e colaboradores) possuem da organização.

O setor de serviços se caracteriza, essencialmente, pela terceirização de mão-de-obra. Segundo Téboul (1999) a empresa prestadora de serviços utiliza quase 80% do seu tempo na gestão das pessoas, buscando fazer com que elas alcancem os resultados esperados.

Neste setor, a empresa configura-se como um espaço de grande interação social, no qual os valores organizacionais possam a vir ter grandes impactos, constituindo-se, assim, em um campo fértil para a aplicação da pesquisa.

Diante do exposto pergunta-se: qual a relação que se estabelece entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles explicitados pelos seus colaboradores em uma empresa do setor de serviços terceirizáveis?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

Avaliar a possível relação que possa se estabelecer entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles explicitados pelos membros de uma organização do setor de serviços terceirizáveis, buscando elementos que possam contribuir para uma melhor compreensão do impacto destas variáveis na gestão dos profissionais que atuam nestas organizações.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar os principais valores organizacionais presentes em uma empresa do setor de serviços terceirizáveis, na percepção da alta administração;
- Identificar os principais valores organizacionais na percepção dos colaboradores em uma empresa do setor de serviços terceirizáveis;
- Comparar as percepções entre os valores expressos pela alta administração e aqueles explicitados pelos colaboradores em uma empresa do setor de serviços terceirizáveis.

### 1.3. Justificativa:

Dentre os principais estudos organizacionais hoje estudados, o elemento valor é pouco pesquisado no Brasil. “Apesar do papel determinante que têm em uma organização, os valores têm sido objeto de pouca pesquisa empírica.” (TAMAYO e GONDIM, 1996, p.76).

Segundo Dunnette e Hough (1991), nas pesquisas existentes sobre valores, quando se aborda o tema, o conteúdo é quase sempre limitado e praticamente sem qualquer referência aos valores da empresa e à percepção que os seus membros têm deles.

Para Tamayo (1999), conhecer a real percepção que os membros possuem sobre os valores organizacionais é vital para que a organização possa elaborar estratégias para o desenvolvimento e a manutenção de um ambiente de trabalho que possa propiciar o desenvolvimento das pessoas e dos processos nas organizações.

Percebe-se, com isso, que as pesquisas sobre os valores organizacionais tornam-se verdadeiros desafios para a academia.

O setor de serviços é composto basicamente de pessoas e vem crescendo na economia nacional, chamando a atenção de investidores, governos e consumidores. Segundo Azzoni (2005), o faturamento global do setor de serviços no Brasil foi de US\$ 431 bilhões, em 2004, o que representou 55,7% do PIB nacional e mais de 50% de empregos formais no país.

Os serviços representam dois terços dos empregos urbanos e é o setor mais receptivo de investimentos internacionais: segundo Azzoni (2005), o setor recebeu, pela média de 2001 a 2004, 52,8% do total de investimentos estrangeiros, contra 40,9% no setor secundário (manufatura, incluindo principalmente agroindústria), e 6,4% no setor primário (agricultura, extrativismo e mineração).

A pesquisa foi realizada em uma empresa da região metropolitana de Belo Horizonte que faz parte deste setor, caracterizando-se pela prestação de serviços de limpeza, conservação e apoio industrial.

Nas entrevistas de desligamentos (demissões) realizadas pelo setor de Recursos Humanos, os principais fatores apontados foram: falta de identificação com o líder, baixo desempenho, falta de comunicação, falta de perspectivas de crescimento, dentre outros. Estes fatores podem estar relacionados diretamente com aqueles que compõem os valores organizacionais da empresa.

Espera-se que este estudo possa contribuir para um melhor conhecimento dos fatores culturais e valorativos (valores) que estão atuando na gestão interna, possibilitando ações que possam melhorar o desempenho e o resultado da organização.

## 2. HISTÓRICO DA EMPRESA

O nome da empresa foi mantido em sigilo por razões éticas, por isso foi utilizado a denominação “administradora de serviços” para caracterizar a organização pesquisada.

De acordo com os manuais e declarações<sup>1</sup> expressas pela organização pesquisada, o empreendimento iniciou suas atividades com apenas uma unidade em 1979, atuando no segmento de construção civil, mas, em face das necessidades do mercado e de rever o seu posicionamento competitivo, o grupo, desde a década de 90, especializou-se na prestação de serviços. A organização atual se configura com empreendimentos no setor de serviços terceirizados (prestação de serviços), atuando em dois segmentos:

- Apoio Industrial: Trata-se de serviços especializados à indústria automobilística. Atualmente conta com uma unidade de beneficiamento fruto da terceirização do acabamento de peças fundidas de uma empresa de transformação de Alumínio, líder na fabricação de peças fundidas para a fabricação de motores automotivos. A empresa recebe do cliente as peças de motores fundidas e efetua o acabamento das mesmas, isto é, retira pequenas sobras e deformações da peça, utilizando instrumentos específicos, tais como lixas, limas, etc. O fator preponderante deste processo é utilizar mão-obra qualificada pela própria empresa. O processo é predominantemente artesanal e, conseqüentemente, manual, exigindo grande habilidade dos seus funcionários. Esta unidade industrial conta hoje com mais de 300 colaboradores.
- Conservação e Limpeza: Trata-se de serviços de conservação, portaria, limpeza e serviços gerais. A mão-de-obra geralmente é qualificada pela própria empresa através de treinamentos operacionais. Percebe-se, também, neste segmento, a importância das pessoas dentro da prestação de serviços,

---

<sup>1</sup> Texto elaborado a partir da leitura das políticas adotadas pela empresa, expressas em seus manuais internos.

sendo elas que, efetivamente, irão realizar os serviços demandados pelos clientes. Esta unidade possui atualmente mais de 800 colaboradores.

O foco de atuação (atendimento) para esses dois segmentos está concentrado na região sudeste do Brasil, hoje contemplando as cidades mineiras de Belo Horizonte, Betim, Contagem, Nova Lima, Juatuba, Santa Luzia, Uberlândia e uma unidade no Espírito Santo.

Atualmente, o grupo conta com aproximadamente 1.100 empregados e possui um crescimento na ordem de 6% ao ano.

Sua estrutura organizacional foi desenvolvida para uma gestão integrada dos dois segmentos (apoio industrial e limpeza e conservação), através de uma administração única (central), composta por uma Diretoria Administrativa e uma Diretoria Operacional, responsáveis pelo direcionamento estratégico dos seus negócios, conforme organograma demonstrado na FIG. 2.1.

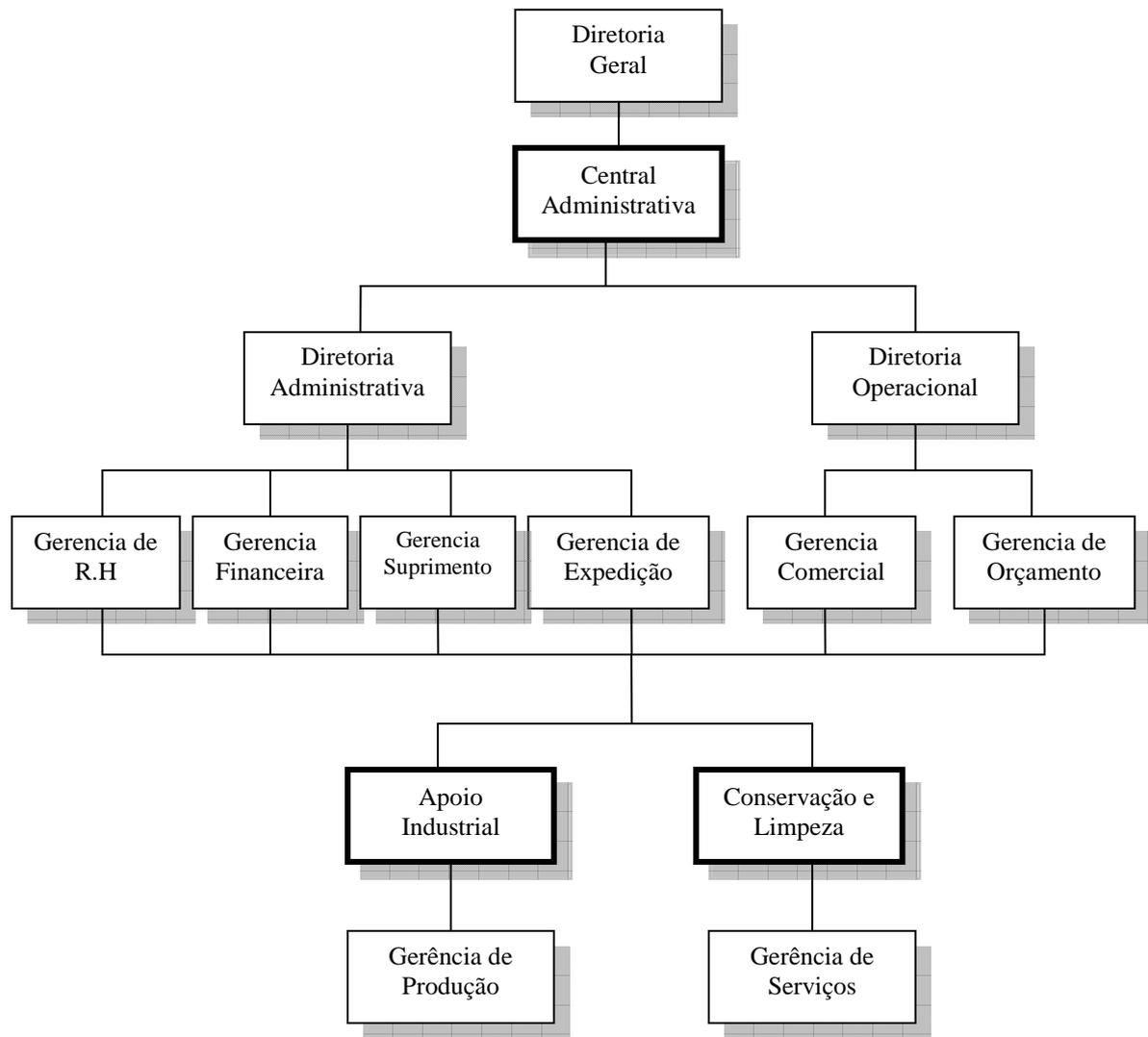


FIGURA 2.1 – Organograma da Empresa

Fonte: Dados da pesquisa

Além de estar posicionada em diversas cidades da região Sudeste, a organização possui uma carteira de clientes privados que atuam nos mais variados setores da economia, tais como empresas que atuam com a comercialização de bebidas, na industrialização e comercialização de veículos automotores, na prestação de serviços hospitalares, dentre outras.

Através das pessoas, a empresa possui como política estratégica disseminar os seguintes diferenciais:

- a) agilidade nas mudanças;
- b) equipe motivada e auto gerenciada;
- c) agilidade no atendimento;
- d) foco nas necessidades dos clientes;
- e) garantia da qualidade, mantendo e aplicando os pressupostos da ISO 9001 versão 2000.

Suas Diretrizes (missão e valores) predizem um crescimento consistente, ágil e auto-sustentável. Suas principais diretrizes são:

- a) apresentação de melhorias contínuas nos processos;
- b) pesquisa e aplicação de novas metodologias e técnicas;
- c) oportunidades para todos os colaboradores;
- d) motivação das equipes de trabalho.

Ao longo dos anos, essa administradora de serviços vem apresentando um nível de crescimento significativo de seus negócios, sendo que o seu principal elemento competitivo é a qualidade dos serviços prestados pela sua mão-de-obra.

### **3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1. Cultura Geral e Cultura Organizacional**

Para que se possam compreender os pressupostos da cultura organizacional, faz-se necessário conhecer o conceito genérico de cultura dentro da literatura.

Segundo Schein (1985) a cultura pode ser entendida como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída dos aspectos da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos.

Para ele, estes modelos mentais são incorporados e passam, assim, para o nível do inconsciente coletivo. É por este inconsciente que, muitas vezes, procedimentos que não são explicáveis, são aceitos como certos, sem questionamentos.

Zago (2004), na sua pesquisa, afirma que a cultura é formada pelos modelos mentais coletivos que foram construídos através da experiência e convivência comum dos membros de um grupo social e que dão configuração para a sua interpretação e representação de identidade. Para ele, a cultura é expressa pelas atitudes e comportamentos de um determinado grupo social.

Sendo assim, de acordo com Morgan (1996), a cultura traz como característica ser um processo contínuo de construção social da realidade e um fenômeno ativo e vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

A cultura também pode ser estudada dentro do âmbito organizacional. De acordo com Laraia (1989) se o pesquisador seguir o pensamento da abordagem evolucionista que propõe que as culturas podem se desenvolver por caminhos próprios a partir de diferentes eventos históricos que experimentou, ele pode admitir que cada organização possui experiências, história e interesses próprios.

Desta forma, segundo o autor, a organização constrói estruturas e adota tecnologias e processos de trabalho próprios e, por conseguinte, seus membros, enquanto componentes de um corpo organizacional, possuem necessidades imperativas semelhantes e desenvolvem conhecimentos, habilidades e valores peculiares.

Durkheim (*apud* MORGAN, 1996) explica que o desenvolvimento da sociedade organizacional cria padrões mais fragmentados e diferenciados de crenças e práticas baseadas na sua estrutura ocupacional, mesclando os padrões tradicionais de ordem social, em termos de idéias comuns, valores e crenças.

Tem-se, com isso, que a organização passa a se constituir como um organismo com identidade própria, o que caracteriza a sua cultura organizacional.

Segundo Morgan (1996), a construção dessas identidades organizacionais pode explicar a semelhança no perfil das culturas organizacionais de empresas do mesmo setor, que se justificam pelos detalhes em comuns de suas estruturas, e, conseqüentemente de suas necessidades, conhecimentos, habilidades e valores dos seus membros. Sugerindo-se, com isso, de acordo com o autor, que o tipo de trabalho e produção específicos convergem para culturas também específicas.

Torquato (1991) corrobora com a afirmativa de Morgan (1996). Ele entende que a cultura organizacional é composta por numerosas variáveis relacionadas entre si e é modelada com o somatório das cognições e vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégicas, táticas, misturadas às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais formais e informais.

Segundo Kanaane (1985) as relações estabelecidas no ambiente de trabalho estão muito além de estarem associadas apenas à experiência de vida, mas são também caracterizadas por um conjunto de conhecimentos e experiências sociais e profissionais.

Para o autor, essas relações são aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no contexto do trabalho, em cujo

processo de representação, seleção e retenção, os atores de uma organização criam um nicho cognitivo coletivo (WEICK, 1985).

Este aspecto do cognitivo coletivo da cultura organizacional pode ser explicado através de Durkheim (1912), que coloca que

Onde há vida coletiva surgem efeitos que se sobrepõem ao nível dos indivíduos que compõem a coletividade, refletindo a própria vida coletiva; a sociedade" (...) A associação dos homens, sua síntese, produz um todo que se sobrepõe às partes que o formam (DURKHEIM,1912, p.73).

Portanto, os valores e crenças no interior de uma organização não são apenas resultado de uma atividade cognitiva individual, mas de uma rede de relações simbólicas inter individuais e inter grupais que os indivíduos estabelecem enquanto sistema social. E, são estes valores e crenças, na visão do autor, que irão constituir a cultura organizacional.

### **3.2. Definições de Cultura Organizacional**

Para Morgan (1996), a cultura organizacional refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento, refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. O seu conceito é muito utilizado para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

Ainda segundo ele, desde o momento em que o homem passa a viver em grupo, normas e valores surgem a fim de estabelecer o comportamento dos seus componentes e permitir uma convivência coerente e pacífica. De geração em geração estas regras vão sendo incrementadas, constituindo-se em herança cultural.

Para Katz e Kahn (1986), assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais também possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos para seus membros.

Schein (1986) conceitua a cultura como conjunto de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu ao lidar com os seus problemas de adaptação ao ambiente de trabalho. Para ele, a cultura possui três funções básicas:

- a) a de dar sentido de pertinência aos seus membros, o que ele denomina de integração interna;
- b) a de dar as condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais, o que ele denomina de adaptação externa;
- c) a de proteger a organização das ameaças externas, esta decorrente das duas anteriores.

Para ele, a cultura organizacional tem, como essência, fornecer significados compartilhados e aceitos pelos membros de uma organização.

Pettigrew (1979) corrobora com a afirmativa de Schein (1986) ao afirmar que a cultura é um sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações.

Sendo, assim, a cultura organizacional pode ser entendida como um sistema de símbolos e significados criados e compartilhados pelos membros de uma organização (MOTTA, 1995).

Sendo um produto humano, a cultura encerra em si alguns elementos importantes que auxiliam na sua definição. Segundo Wood JR. (1997, p.78) “a cultura organizacional está relacionada com valores, crenças, atitudes, comportamentos.”

Nassar (2000, p.46) afirma que “a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos.”

Souza (1978) amplia o conceito de cultura organizacional ao afirmar que ela é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, sendo composta de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter, conforme demonstrado na FIG. 3.1.

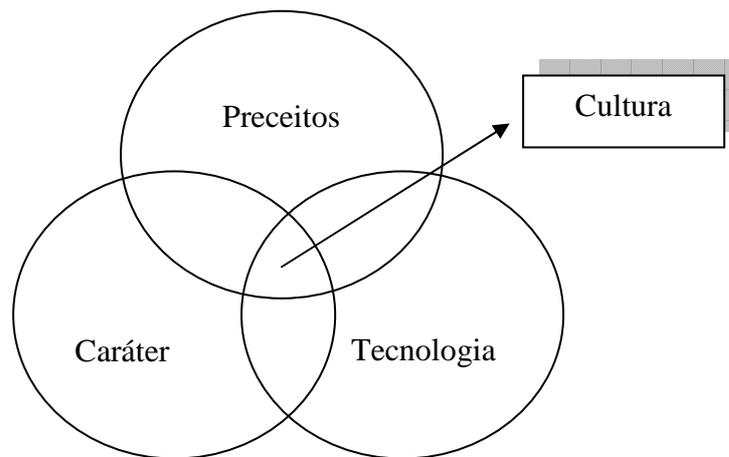


FIGURA 3.1 – Elementos da Cultura Organizacional

Fonte: SOUZA,1978, p.29

Segundo a autora, entende-se, por *preceitos*, a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos ou implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo-se a política administrativa, os costumes sociais, os estilos de gerência, os rituais, as cerimônias, os tabus, as tradições, os dogmas, os padrões de conduta esperada, etc.

*Tecnologia*, para a autora, é o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, incluindo-se: máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, layout, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.

*Caráter*, para a autora, seria o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização, tais como a alegria, a depressão, a agressividade, o medo, a tensão, a malícia, o entusiasmo, o carinho, a apatia, etc.

Então, para Souza (1978, p. 49), a "cultura assim concebida coincide com três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo (preceitos), o tecnológico-estrutural (tecnologia) e o psicossocial (caráter)".

Tamayo (1999) afirma que dentre as principais variáveis que compõem a cultura organizacional, na visão dos diversos autores, aquelas que mais se repetem são: valores, símbolos, rituais, normas e padrões de comportamentos.

Este autor também corrobora com Souza (1978) ao afirmar que a cultura é uma criação humana dentro de um limite organizacional.

Analisando estes e outros conceitos a respeito de cultura organizacional, o autor elabora a sua própria definição, afirmando que ela se refere a um conjunto de valores, artefatos, costumes, padrões de comportamento, rituais, símbolos, normas e, fundamentalmente, assunções básicas adotadas dentro da empresa.

### **3.3. Cultura e Valores Organizacionais**

Não existe uma unanimidade entre os autores referente às relações que se possam estabelecer entre cultura e valores organizacionais. Dentre os estudos visitados percebeu-se duas linhas de pensamento: os valores organizacionais vistos no contexto organizacional e relacionados com a cultura organizacional.

Em relação ao trabalho, pesquisas realizadas por Ravlin e Meglino (1989), Meglino, Ravlin e Adkins (1989), Shoskley e Morley (1989) e Judge & Bretz (1992) estudam os valores sociais dos indivíduos como realização, tolerância e honestidade enquanto influenciadores das relações no trabalho, indicando a importância da compatibilidade entre valores individuais e valores do trabalho para a auto-estima e satisfação no trabalho.

Schwartz (1999) e Ros et al. (1999) também identificam nos seus estudos relações conceituais entre os valores individuais e os valores atribuídos ao trabalho.

Em relação à cultura, autores como Deal e Kennedy (1982), Pascale (1984), Shrivastava (1985), Wiener (1988), Zilbovics (1988), Schein (1990), Hofstede (1990), Freitas (1991) e Trice e Beyer (1993) estudam os valores como associados aos objetivos organizacionais, aos processos de socialização constante e integrados a um sistema de normas e regras compartilhadas.

Segundo Tamayo (1999) embora o conceito de cultura, tenha sido inserido nas organizações no início desse século, foi somente na década de 80 que as academias começaram a trabalhar esse assunto como objetivo de investigação científica.

Apesar do Brasil tratar o tema de forma incipiente, sem muito enfoque, alguns autores admitem que ele já se tornou popular e que o interesse pelos aspectos culturais das organizações podem ser atribuídos ao processo de fragmentação e heterogeneidade causado por problemas econômicos e problemas práticos identificados na interação social dentro das organizações.

A cultura organizacional surgiu como resposta a esses problemas, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar e agir, valores, padrões e maneiras de trabalhar dos colaboradores nas organizações.

Segundo Tamayo (1999), pode-se acreditar que toda organização tem sua própria história e na medida em que se estrutura, adquire identidade, tradições e padrões de comportamento, passando a delinear os seus valores organizacionais.

Para este autor, “de fato, a cultura refere-se a um conjunto de valores, artefatos, costumes, padrões de comportamentos, rituais, símbolos, normas e,

fundamentalmente, assunções básicas adotadas pela empresa.” (TAMAYO, 1999, p. 245)

Para este trabalho focar-se-á na afirmativa de Tamayo (1999) de que os valores organizacionais são constituídos pelas percepções compartilhadas pelos indivíduos do ambiente de trabalho e, portanto, da própria cultura organizacional. A justificativa reside no fato de que este autor trabalha a relação entre cultura e valores em uma abordagem mais próxima dos objetivos propostos para esta pesquisa.

Faz-se importante, a partir deste momento, analisar os conceitos de valores organizacionais, buscando clarificar e definir aquele que será o elemento norteador deste trabalho.

### **3.4. Valores Organizacionais**

Analisando a cultura de organizações bem sucedidas, alguns autores, como por exemplo, Hofstede (1990) verificaram que estas têm uma particularidade em comum, que são os seus três pilares de sustentação:

- Missão: Para Blanchard e O'Connor (1997) a missão define qual o negócio da organização, seus objetivos e estratégia a ser adotada para alcançá-los;
- Visão: que descreve a posição a que a organização visa no futuro;
- Valores: que, quando identificados, definem, claramente, os padrões de comportamentos dos seus quadros.

Conforme estudado, observou-se que os valores são, segundo Tamayo (1999) constitutivos da própria cultura e que o seu conhecimento por parte da alta administração de uma organização pode trazer importantes aportes para a definição das estratégias e políticas organizacionais.

Isso porque os valores representam os hábitos, a maneira de pensar, de sentir e de agir de todos que participam de uma organização e, como afirmam Carr e Litman

(1990) um décimo da individualidade de uma instituição é visível os outros nove décimos estão escondidos da visão externa.

### 3.4.1 Definição de Valores Organizacionais

Nas atuais organizações, a relação homem versus trabalho vem sofrendo grandes mudanças. Do taylorismo à atualidade, o homem deixa de ser apenas um mero complemento da máquina para exercer a parte central na gestão organizacional.

Téboul (1999) afirma que a busca da excelência empresarial é fruto da interação entre as pessoas e processos e não mais apenas das máquinas e das tecnologias. Para ele “o desafio que sempre tivemos – mesmo que não tenhamos escutado a mensagem de forma tão forte e clara quanto hoje – é o de contribuir para que a organização atinja os resultados desejados, através de pessoas e processos.”

Ainda segundo o autor, os resultados desejados a serem perseguidos pela organização assumem uma nova configuração que alinha Filosofia, Pessoas e Processos, conforme demonstrado na FIG. 3.2.



FIGURA 3.2 – Configuração para a Gestão por Resultados

Fonte: TÉBOUL, 1999, p. 25

As pessoas correspondem aos colaboradores internos da organização; os processos representam as tecnologias e práticas de trabalho; já a filosofia representa os valores compartilhados internamente. São, através da interação destes elementos, na visão do autor, que a organização consegue obter os seus resultados.

Segundo Katz e Kahn (1978), a organização pode ser compreendida pelos seus papéis, pelas suas normas e seus valores:

- a) Papéis: definem e descrevem formas de comportamento associadas a determinadas tarefas;
- b) Normas: são expectativas transformadas em exigências;
- c) Valores: são as justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas.

Segundo os autores, a interação desses três elementos define e orienta o funcionamento da organização.

Segundo Tamayo (1998), a palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significativo e o insignificante. Para ele, valor representa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as idéias.

Neste sentido, aplica-se o termo valor em todas as circunstâncias em que uma delas é julgada superior à outra, em que uma delas é considerada objeto de preferência. O valor implica, portanto, na visão de Tamayo (1998, p. 58), “no rompimento da indiferença do sujeito diante dos objetos, do comportamento, dos eventos ou das idéias”.

Não se deve confundir valor individual com o valor organizacional. Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações do indivíduo, já os organizacionais tratam das percepções compartilhadas pelos colaboradores de uma organização.

Os valores organizacionais podem, na visão de Rokeach (1973), ser constituídos por crenças duradouras sobre formas específicas de comportamentos sociais. Tais

crenças implicam na percepção de valorização de um comportamento social aceito, segundo o autor.

Para Deal e Kennedy (1982), os valores organizacionais referem-se às crenças básicas de uma organização e representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos colaboradores e orientam o comportamento esperado no dia-a-dia.

Segundo Hofstede (1980), os valores organizacionais constituem o núcleo da cultura organizacional. Nesse sentido, valores organizacionais poderiam ser definidos como uma grande tendência nas organizações para preferir alcançar certos estados e objetivos em detrimento a outros.

Percebe-se, assim, que os valores organizacionais constituem, na visão de Deal & Kennedy (1982), o núcleo da cultura organizacional, e determinam a estrutura da personalidade da empresa.

Segundo esses autores, os valores organizacionais são elementos fundamentais na construção e no desenvolvimento da identidade de uma empresa.

Katz e Kahn (1978. p. 97) afirmam que os valores têm a função de “vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas.”

Tamayo (1998) afirma que os valores organizacionais são aqueles percebidos e compartilhados pelos colaboradores de uma organização, conceituando-os da seguinte maneira:

Entende-se aqui por valores organizacionais os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente característicos da organização. Trata-se, portanto, de princípios e crenças compartilhados pelos empregados, que orientam o funcionamento e a vida da organização. TAMAYO (1998 p. 57)

Para o autor, a convergência da percepção dos valores organizacionais pelos empregados é de grande importância, pois expressa a forma como a missão e os

objetivos da empresa, bem como as estratégias adotadas para atingi-los, são percebidos pelos empregados.

Para essa dissertação, a definição escolhida foi a elaborada por Tamayo e Gondim (1996, p.62), que trata os valores organizacionais como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.”

### **3.4.2 Abordagens e Dimensões dos Valores Organizacionais**

Schwartz & Bilsky (1987) elaboraram uma teoria que incorpora as principais características dos valores destacadas nas obras de Rokeach (1973) e de Kluckhohn (1968). Para eles, os valores individuais são como metas individuais situacionais que expressam interesses comuns a um tipo motivacional. Essa definição explicita três componentes considerados básicos e universais na natureza humana (SCHWARTZ, 1994): necessidades biológicas, necessidades de interação social estável e necessidades de sobrevivência dos grupos.

A partir dessas necessidades, Schwartz (1992, p.45) identificou dez tipos de valores e estabeleceu as metas perseguidas por cada um deles (valores), conforme descritos na FIG. 3.3.

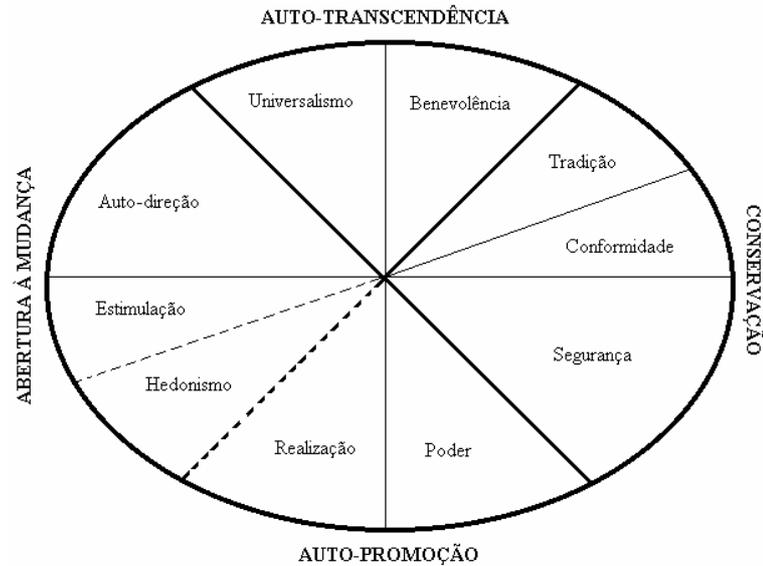


FIGURA 3.3 - Estrutura dos valores humanos

Fonte: SCHWARTZ , 1992, p. 45

Segundo o autor, os dez tipos de valores humanos individuais agrupam-se em quatro tipos de valores de ordem superior: abertura à mudança, conservação, autopromoção e auto-transcendência. Esses valores constituem-se em pólos opostos: um deles trata dos valores que compõem o pólo da *abertura à mudança* em relação aos valores que formam o pólo da *conservação*, demonstrando o conflito entre a ênfase na independência de pensamento e de ação, e o favorecimento da mudança *versus* submissão, auto-restrição e proteção das práticas tradicionais e de estabilidade pessoal.

Uma outra relação pode ser estabelecida opondo-se os valores do pólo da *autotranscendência* aos valores do pólo da *autopromoção*, demonstrando o conflito entre aceitar os outros como iguais e transcender os próprios interesses.

Atualmente, esse modelo é muito utilizado nas ciências sociais, pois trata-se de um modelo bem estruturado e com evidências empíricas que dão suporte a vários tipos de pesquisas. Recentemente, Tamayo (1996) utilizou-se desse modelo para compor uma perspectiva organizacional (coletiva) sobre a estrutura dos valores.

Diferentemente dos valores individuais, os valores organizacionais têm outras funções. A primeira delas é criar entre os empregados um modelo mental homogêneo, relativo ao funcionamento e à missão da organização. Já a segunda função, segundo Tamayo (1996, p. 131), “é a contribuição dos valores para a construção da identidade social da organização, tornando-a distintiva em relação às demais organizações.”

Tamayo e Gondim (1996) enfatizaram, nos valores organizacionais, três dimensões: cognitiva, motivacional e estruturante.

- A dimensão cognitiva dos valores é essencial, segundo os autores, uma vez que eles são crenças relativas ao que é e não é desejável na empresa. São formas de conhecer a realidade organizacional e expressam respostas prontas, soluções ou modelos que deram certo na empresa.
- A dimensão motivacional representa os valores que podem motivar o indivíduo a agir, dando à sua ação a direção e a intensidade emocional.
- No tocante à dimensão estruturante, os valores orientam a vida da empresa e guiam os comportamentos dos seus colaboradores.

Para estes autores, os valores organizacionais, além de contribuir 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.

No estudo de valores, segundo Tamayo e Borges (2001), os pesquisadores adotaram duas estratégias: A primeira consiste na análise de documentos da organização (relatórios, discursos, revistas, etc) e a segunda na pesquisa direta com os colaboradores.

Para esses autores, em relação à análise documental, a grande crítica a esta estratégia é a de que os valores assim identificados podem estar presentes em documentos, mas não, efetivamente, na mente das pessoas.

Já a segunda estratégia, a da pesquisa direta, consiste em utilizar a média dos valores pessoais dos membros da organização como estimativa dos valores organizacionais (SEGO, HUI e LAW, 1997). Mas, conforme Tamayo e Borges (2001, p.48), existe incongruência entre os valores pessoais dos empregados e os valores organizacionais, o resultado obtido não expressa de forma adequada os valores da organização.

Tamayo (1999) propõe uma terceira alternativa que consiste na pesquisa dos valores organizacionais a partir da percepção que os empregados têm dos valores existentes e praticados na sua empresa. O autor afirma que “no discurso cotidiano dos empregados frequentemente podem ser observadas análises diretas dos valores que predominam na sua organização.” (TAMAYO,1999, p. 128)

Para ele, toda organização enfrenta três problemas fundamentais:

- a) a relação entre o indivíduo e o grupo, muitas vezes conflituosa;
- b) estrutura de papéis, normas e estratégias definidas pela organização;
- c) A relação da empresa com o meio ambiente natural e social.

A partir destes três problemas enfrentados pelas organizações é que Tamayo (1999) postula três dimensões bipolares para o estudo de valores. Essas dimensões foram as bases estruturantes do IVO – Inventário de Valores Organizacionais. São elas:

- a) *Autonomia versus conservação*: afirma que o problema da relação entre o indivíduo e o grupo tem de ser solucionado pela organização. E que as soluções apresentadas situam-se num contínuo definido pela autonomia e pela conservação. As organizações conservadoras vêem as pessoas como predestinadas a um papel na empresa; já as empresas que pregam a autonomia vêem os indivíduos de forma autônoma, com direito a conquistar seu próprio espaço na organização.
- b) *Hierarquia versus estrutura igualitária*: o segundo problema apresentado foi relacionado à estrutura organizacional e, mais uma vez, as soluções variam entre uma estrutura hierarquizada (baseada nos valores de autoridade, poder

social, supervisão, etc) e outra igualitária (que implica em poucos níveis de autoridade e um gerenciamento por consenso).

- c) Harmonia *versus* domínio: O terceiro problema é o envolvimento da organização com o mundo externo. Existem duas alternativas: uma por meio do domínio dos recursos materiais, do mercado, da tecnologia e do conhecimento na área específica de atuação e que enaltecem os valores de controle e exploração do meio ambiente; a outra alternativa enfatiza a harmonia com a natureza e com as outras organizações, através, por exemplo, de proteção, cooperação inter-empresas, etc).

Desta forma, segundo o autor, pode-se postular que os valores organizacionais organizam-se e estruturam-se em torno destas três dimensões bipolares: conservação *versus* autonomia, hierarquia *versus* estrutura igualitária e harmonia *versus* domínio.

Os valores organizacionais podem ser classificados, então, em seis dimensões definidas pelos pólos opostos dessas três dimensões conforme demonstrado na FIG. 3.4.

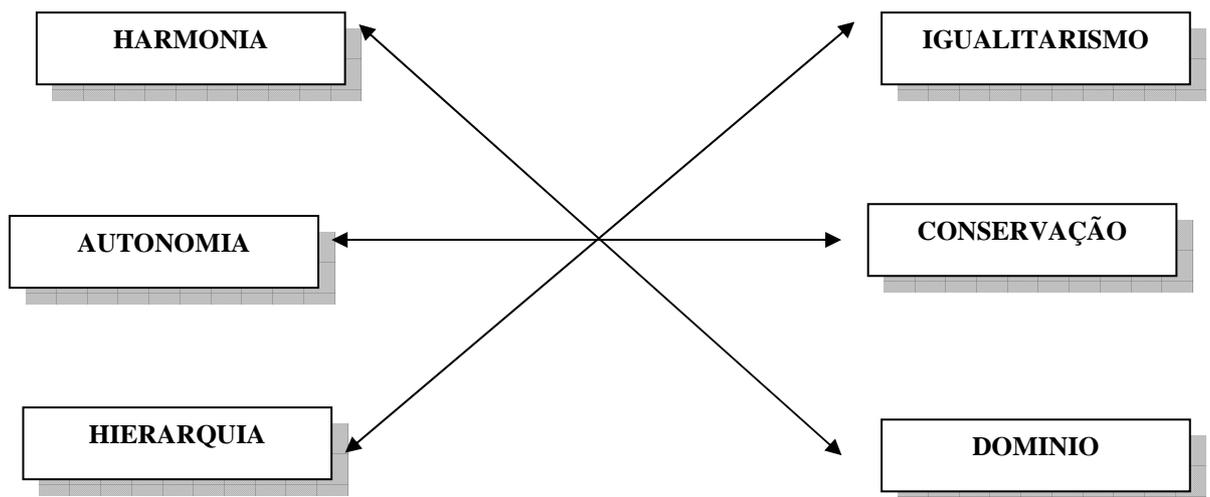


FIGURA 3.4. – Estrutura dos Valores Organizacionais

Fonte: TAMAYO, 1996, p. 260.

Para essa dissertação, optou-se pelas concepções de Tamayo (1996) sobre os estudos de valores organizacionais, uma vez que vêm ao encontro dos objetivos propostos para essa dissertação.

### 3.5. O Contexto do Setor de Serviços Terceirizáveis

O setor de serviços vem crescendo notoriamente nos últimos anos. Czinkota (2001) demonstra a evolução da performance do setor de serviços no mundo entre 1820 e 2000, de acordo com o GRAF. 3.1.

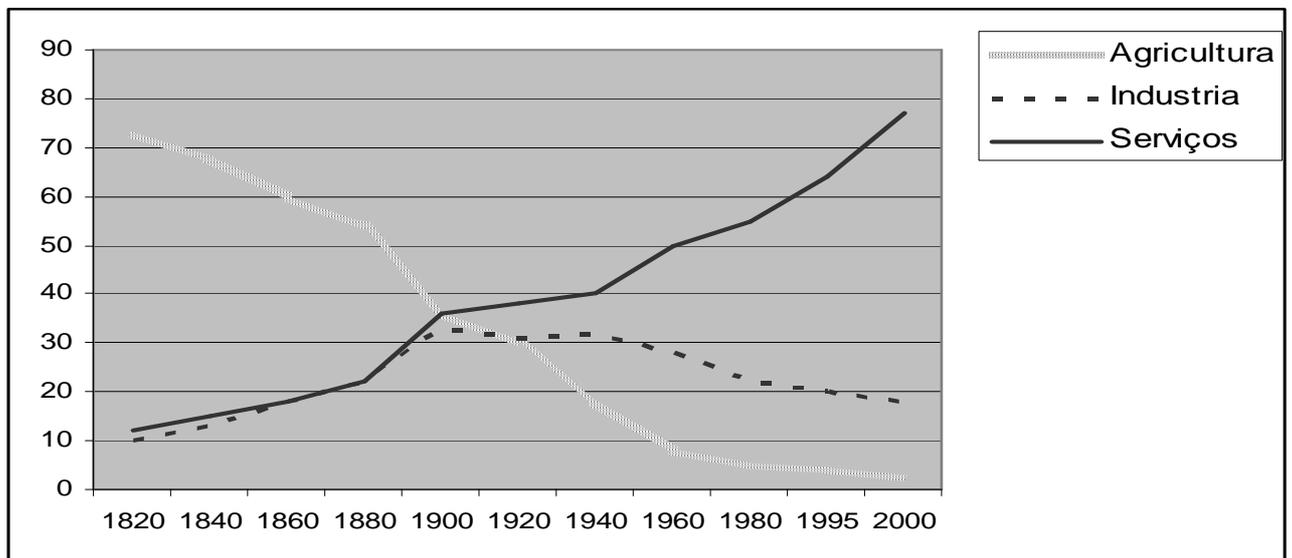


GRÁFICO 3.1- Empregos por Setor no Mundo

Fonte: CZINKOTA, 2001, p. 9

Segundo este autor, as estimativas sugerem que 90% de todos os novos empregos entre 2000 e 2010 estarão relacionados aos serviços.

Apesar da grande projeção econômica atual, o setor de serviços vem sendo pouco estudado dentro da literatura. Segundo Téboul (1999), a maioria das pesquisas e trabalhos acadêmicos ocorrem no setor industrial, pela relevância que o setor representou nas últimas décadas. Contudo, segundo o autor, percebe-se, atualmente, o crescimento dos serviços na economia, tornando-se importante, também, realizar pesquisas acadêmicas neste setor.

Conceituar o setor de serviços não é uma tarefa fácil. Dentro da ótica tradicional, os serviços representam o setor terciário, isto é, o terceiro elemento do trinômio, sendo os outros dois componentes: a agricultura (setor primário) e as atividades de mineração ou industriais (setor secundário).

No nível organizacional, parece existir, entre os autores, um razoável consenso em relação à definição de serviços.

Segundo Czinkota (2001), em geral, os bens podem ser definidos como objetos, aparelhos ou coisas, enquanto que os serviços podem ser definidos como atos, esforços ou desempenhos. Para este autor, a diferença primordial entre eles é a propriedade de tangibilidade demonstrada pela Escala de Entidades de Mercado, conforme demonstrada na Fig. 3.5.

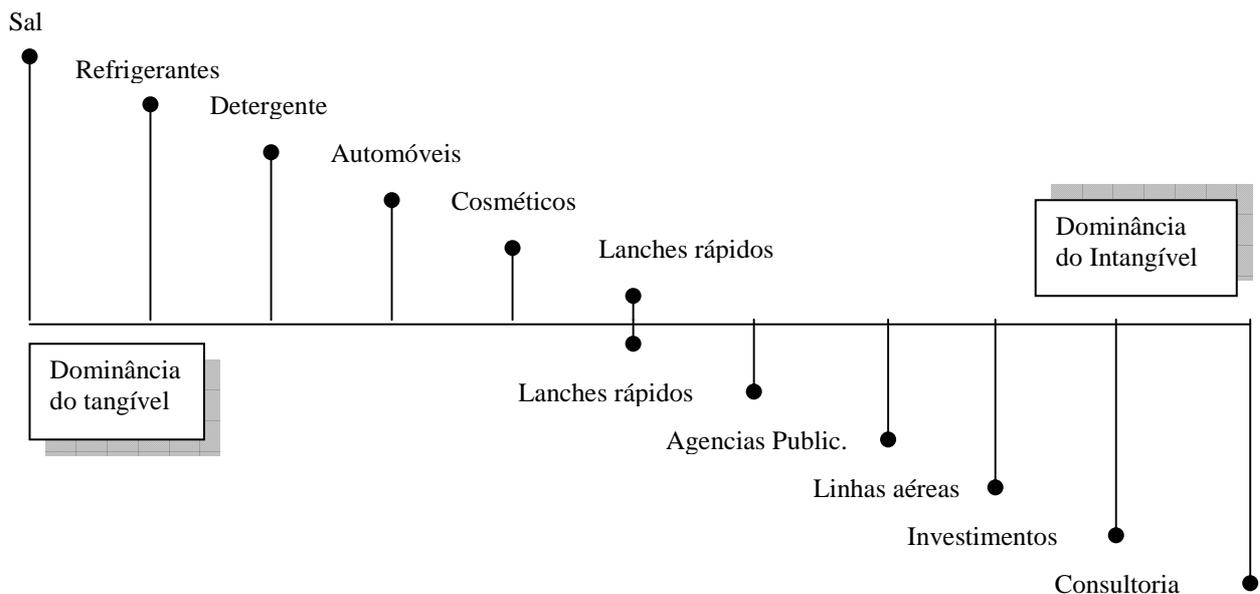


FIGURA 3.5 – Escala de Entidades de Mercado

Fonte: CZINKOTA, 2001, p.263

Pela escala proposta, em contraste com os bens, os serviços têm dominância do intangível e, portanto, não possuem propriedades físicas que possam ser avaliadas.

Para Kotler (1994, p.541), serviço é "qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico."

Para ele, os serviços possuem como características básicas - intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecebilidade:

- Intangibilidade : os serviços são essencialmente performances e não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados.
- Heterogeneidade: os serviços têm características de heterogeneidade porque a sua performance sofre influência tanto de aspectos técnicos (conhecimentos, habilidades e suporte material), quanto emocionais (condições e características psicológicas), pelo lado do prestador de serviço.
- Inseparabilidade: outra característica peculiar dos serviços, em relação aos produtos físicos, é a inseparabilidade, isto é, os serviços são inseparáveis de quem os executa ou fornece, de tal forma que o prestador do serviço faz parte do próprio serviço.
- Perecebilidade: a última das quatro características marcantes dos serviços. São percíveis porque não podem ser estocados para venda ou uso posterior.

Essas características permitem uma melhor compreensão do setor de serviços e que devem ser levadas em consideração, pelas empresas, ao elaborarem suas estratégias de atuação no mercado (KOTLER,1994).

Além de compreender melhor sobre a definição de serviços, torna-se importante, também, entender como se estrutura o setor de serviços.

Corrêa e Gianesi (1994), buscando uma classificação para o setor de serviços, propuseram um modelo composto por 6 (seis) dimensões: foco em pessoas ou equipamentos, grau de contato com o cliente, grau de personalização do serviço, grau de julgamento pessoal dos funcionários, foco no produto ou no processo e *front office* ou *back room* como fonte de valor adicionado, conforme FIG. 3.6.

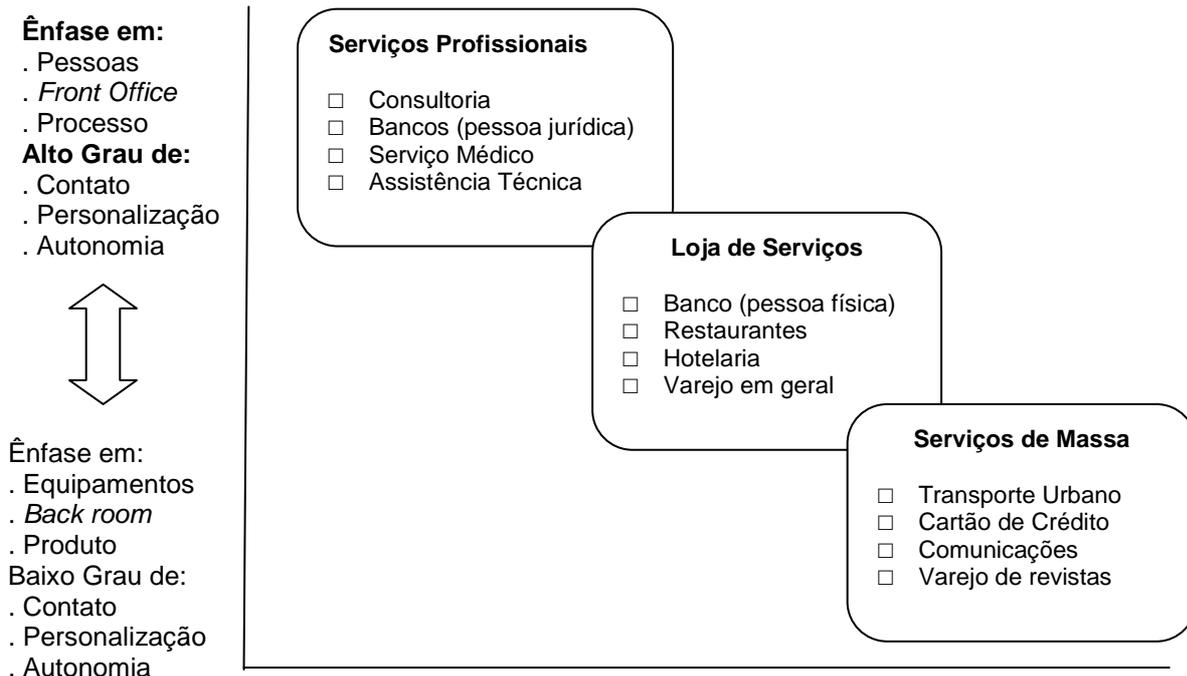


FIGURA 3.6 – Classificação dos Processos de Serviços

Fonte: CORRÊA e GIANESI, 1994, p.44

Téboul (1999) identificou três setores a saber:

- 1) Serviços destinados ao produtor intermediário: que consiste na terceirização de tarefas como informática, limpeza, segurança e consultorias, isto é, serviços prestados por outras empresas.
- 2) Serviços destinados ao consumidor: serviços vendáveis diretamente ao consumidor final, tais como serviços bancários, seguros, corte de cabelos, ou seja, serviços destinados a pessoas físicas.
- 3) Fornecimento de auto-serviço: quando o próprio consumidor final é capaz de produzir o serviço desejado.

A dissertação baseou-se na tipologia: *Serviços Destinados Ao Produtor Intermediário*, cujo foco é a terceirização, contexto no qual foi realizada a presente pesquisa.

Segundo Oliveira (2000), serviços terceirizáveis consistem no processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros - com os quais se

estabelece uma relação de parceria - ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.

Queiroz (1998) define a terceirização como sendo o processo pelo qual a empresa, visando alcançar maior qualidade, produtividade e redução de custos, repassa a uma outra empresa um determinado serviço ou a produção de um determinado bem. Para ele, determinada atividade deixa de ser desenvolvida pelos trabalhadores de uma Empresa "A" que é transferida para outra empresa "B", então, chamada "terceira"

Ainda segundo o autor, a terceirização ganha importância em um momento em que as empresas precisam racionalizar recursos, redefinir suas operações, funcionar com estruturas mais enxutas e mais flexíveis. Assim, ela se apresenta como um dos instrumentos de auxílio à reestruturação organizacional, ao incremento da produtividade e da competitividade, e à busca da identidade e comprometimento com a vocação da empresa.

Segundo Alvarez (1996), o Brasil é uma nação fortemente abatida pela falta de empregos, como decorrência do retrocesso econômico a que se submeteu nos últimos anos. Apesar de todas as barreiras impostas pelo tradicionalismo e pela resistência a mudanças, a terceirização vem ampliando seu espaço no Brasil.

Para este autor, a terceirização, dentre seus muitos benefícios, pode proporcionar a distribuição de renda. Na medida em que serve como alternativa estratégica para a sobrevivência da grande empresa, através da redução do seu tamanho, dá lugar a iniciativas empreendedoras de pequeno porte, gerando novos empregos.

Para Faria (1994), a prática da terceirização não é novidade no mundo dos negócios e está relacionada com a qualidade, competitividade e produtividade. Com a terceirização, a empresa concentra-se no seu produto estratégico, naquilo que é capaz de fazer melhor, com competitividade e maior produtividade. As tarefas secundárias e auxiliares são realizadas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com menor custo.

Existem várias formas de terceirização, sendo que as principais podem ser classificadas, segundo Cherghiglia (1999), em:

- 1) Desverticalização: é muito utilizada e consiste em passar funções para o fornecedor externo, especializado, que, atuando em suas próprias instalações, manufatura partes e componentes especificados pelo tomador.
- 2) Prestação de serviços: é a forma mais utilizada. Ocorre quando um terceiro intervém numa atividade-meio do tomador, executando o seu trabalho nas instalações deste ou onde for determinado. A prestação de serviços pode ser realizada por empresa ou cooperativa de serviços e trabalho.
- 3) Franquia: acontece quando uma empresa concede a terceiros o uso de sua marca, em condições preestabelecidas, ou comercializa os seus produtos ou serviços.
- 4) Compra de serviços: ocorre quando as empresas estão com sua capacidade produtiva saturada e precisam aumentar suas atividades; buscam parceiros especializados, para que, mediante especificações técnicas, complementem sua capacidade produtiva.
- 5) Nomeação de representantes: acontece quando as empresas contratam outras para representá-las nas suas atividades de venda em geral.
- 6) Concessão: ocorre quando uma empresa atua em nome da outra, que cede sua marca sob condições para comercializar os seus produtos.
- 7) Permissão: é a forma típica de terceirização de serviços públicos. Somente um órgão ou entidade governamental poderá passar a uma permissionária a exploração de um serviço público.
- 8) Alocação de mão-de-obra: é a aquisição ou o aluguel de horas de trabalho; esta forma poderá ser desenvolvida de duas maneiras: trabalho temporário e trabalho sindicalizado.

Dentro da classificação proposta, aquela que melhor expressa o contexto onde se deu o presente estudo foi a prestação de serviços, pois ela:

- representa o segmento (contexto) no qual foi desenvolvida a pesquisa;
- representa os serviços destinados ao produtor intermediário segundo a classificação de Téboul (1999);
- representa os serviços profissionais, segundo a classificação de Correa e Giansi (1996).

Essas características estão presentes na empresa estudada que oferece aos seus clientes a prestação de serviços em apoio industrial e em conservação e limpeza.

Dentro da prestação de serviços, é importante compreender como funciona a dinâmica das dimensões envolvidas neste processo: os funcionários, a organização e os clientes. Téboul (1999) descreve esse processo, mostrando o equilíbrio dos poderes da força desses elementos, através do triângulo de serviços demonstrado na FIG. 3.7.

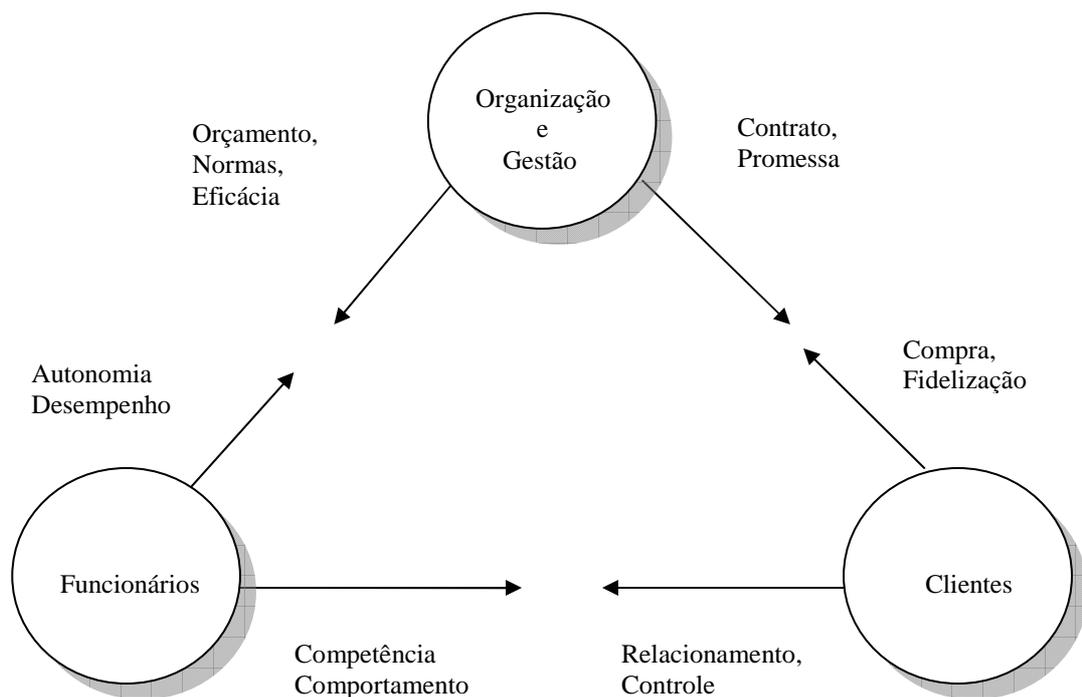


FIGURA 3.7 – Equilíbrio dos Poderes no Triângulo dos Serviços

Fonte: TÉBOUL, 1999, p. 111

Pelo triângulo, observa-se que podem ocorrer problemas no processo terceirizado: Se houver uma concentração de poder na dimensão “Organização e Gestão” a empresa pode-se tornar tirana; se, ao contrário, ocorrer concentração de poder na dimensão “Funcionários”, a empresa pode ficar refém dos seus próprios

colaboradores. Já um excesso de poder na dimensão “Clientes” demonstra que a empresa tem pouco poder de negociação junto aos seus consumidores, podendo a empresa, também, ficar refém deles.

Complementando, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam existir uma certa tendência da empresa focar-se na dimensão “Funcionários”, uma vez que ela (empresa) depende do desempenho dos seus colaboradores para realizarem serviços de alta qualidade.

Os serviços profissionais envolvem geralmente um alto grau de interação com o cliente, juntamente com um alto grau de personalização. Essas duas características exigem que a empresa atraia (retenha) indivíduos altamente capazes. (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 67).

Seja qual for a situação, segundo Téboul (1999) é vital que as dimensões – funcionários, empresa e cliente – funcionem adequadamente em uma empresa de serviços terceirizados. Para isso será preciso que haja um equilíbrio dinâmico entre essas dimensões.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Tipologia da Pesquisa

A metodologia para a pesquisa proposta baseou-se nas tipologias descritiva e explicativa (GIL, 1996).

É do tipo descritivo por envolver a utilização de instrumentos padronizados (questionário) além de atender aos pressupostos definidos por Vergara (1990) para a definição da pesquisa descritiva. Ela afirma que este tipo de pesquisa possui, como objetivo principal, esclarecer quais variáveis e fatores que possam contribuir para a ocorrência de um determinado fenômeno, procurando expor aspectos relevantes do mesmo, tais como determinar quando, como e onde o fenômeno ocorre.

A estratégia metodológica utilizada foi a de estudo de caso, por se tratar da análise particular de uma empresa.

Para Tull (1976, p 323), um estudo de caso refere-se “a uma análise intensiva de uma situação particular”;

Bonoma (1985, p. 203) complementa que “o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial”;

Yin (1989) afirma que

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (YIN, 1989, p. 23)

Essa técnica permite uma investigação particular, justificando-se, assim, o porquê da sua utilização nesta dissertação.

## **4.2. Coleta de Dados**

A pesquisa desenvolveu-se em duas etapas: uma pesquisa bibliográfica e documental e outra pesquisa empírica no local onde ocorreu o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, de teor teórico, buscou elementos referenciais nas concepções sobre os valores organizacionais, impactando em uma empresa do setor de serviços terceirizáveis.

A pesquisa documental, também de teor teórico, buscou nos manuais e procedimentos internos da organização elementos que servissem de referências aos temas trabalhados nesta dissertação.

Para o estudo de caso foi definida uma pesquisa quantitativa, utilizando o IVO – Inventário de Valores Organizacionais proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000). A pesquisa foi aplicada tanto aos membros da alta administração quanto aos colaboradores internos da empresa.

A pesquisa foi autorizada pela diretoria geral da empresa, com a ressalva de não divulgar os nomes das empresas para as quais presta serviços. Em nome da ética profissional, os nomes destas empresas foram mantidos em sigilo.

A aplicação dos questionários ocorreu pela própria empresa, em virtude da grande extensão regional na qual opera. A pesquisa foi implementada através dos colaboradores que atuam no setor de Recursos Humanos do grupo. Estes profissionais foram orientados pelo pesquisador quanto às normas de aplicação.

## **4.3 Amostragem**

Para a amostragem, efetuou-se um corte transversal de 30% do universo. Esta definição baseou-se no método não probabilístico por tipicidade. Segundo Vergara (1990, p.50) este método se define “pela seleção de elementos que o pesquisador considera representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento desta população”.

Foram definidas duas amostragens: a dos representantes da alta administração e outra dos colaboradores que atuam no grupo.

Em relação aos representantes da alta administração, a pesquisa foi aplicada em 20 indivíduos compostos por:

- 01 Diretor Geral: Responsável pelo planejamento estratégico e pelas diretrizes macros do grupo.
- 01 Diretor Administrativo e Financeiro: Responsável pelas áreas contábil e financeira.
- 02 Diretores Operacionais: Responsáveis pela operacionalização da prestação de serviços.
- 01 Diretor Comercial: Responsável pela prospecção e manutenção de nichos de mercado.
- 01 Gerente de Produção: Responsável pelo setor de acabamento de peças metálicas do grupo.
- 01 Gerente de Recursos Humanos: Responsável pela gestão de pessoas, segurança do trabalho e pelo sistema de qualidade.
- 13 Coordenadores Operacionais: Responsáveis pelo acompanhamento funcional dos contratos de prestação de serviços.

Em relação aos colaboradores, foram pesquisados 332 indivíduos, tendo representantes dos 24 contratos gerenciados pelo Grupo. A distribuição da amostra pelos contratos nos quais o grupo opera, deu-se de acordo com a Tabela 4.1.

**TABELA 4.1**  
Definição da Amostra de Colaboradores para Pesquisa

Nº	Região	Nº Contratos	Nº Colaboradores	Amostra (30%)
1	Belo Horizonte - MG	2	3	1
2	Betim - MG	13	661	198
3	Contagem - MG	3	182	55
4	Juatuba - MG	1	112	34
5	Nova Lima - MG	2	68	20
6	Santa Luzia - MG	1	26	8
7	Caete - MG	1	28	8
8	Vitória - ES	1	28	8
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>1108</b>	<b>332</b>

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.4. Instrumentos de Pesquisa

##### 4.4.1. Levantamento dos Valores Organizacionais:

Utilizou-se, para a pesquisa, o instrumento IVO – Inventário de Valores Organizacionais, elaborado por Tamayo, Mendes e Paz (2000) – Vide anexo A.

Faz-se necessário compreender como este instrumento foi concebido, procurando justificar, assim, o seu uso nesta pesquisa.

Para a elaboração do Inventário de Valores Organizacionais, Tamayo, Mendes e Paz (2000) integraram duas abordagens diferentes: a empírica e a teórica. Os itens que haviam sido levantados empiricamente por Tamayo e Gondim (1996, p. 75) para a construção da Escala de Valores Organizacionais foram utilizados para este novo instrumento, já que eles expressam adequadamente alguns dos construtos axiológicos que se pretendia medir, de acordo com o modelo teórico representado no capítulo 3.

Para representar, de forma apropriada, os tipos de valores que não estavam adequadamente representados na escala de Tamayo e Gondim (1996), foram construídos novos itens. Estes foram construídos a partir dos pressupostos teóricos,

procurando valores que expressassem adequadamente os pólos de igualitarismo e autonomia que eram os menos representados na escala.

Tamayo, Mendes e Paz (2000) colocaram os itens num folheto com instruções apropriadas e submetidos a análise semântica, realizada com três grupos de 6 a 8 empregados cada, para verificar a clareza das instruções e a perfeita compreensão dos itens.

Os resultados da análise semântica sugeriram modificações em quatro itens (por exemplo, mudança de uma palavra por outra mais familiar para os sujeitos). O inventário para validação ficou composto por 37 itens, seguidos de uma escala de 6 pontos (de 0 a 6).

Para a validação do instrumento, os autores o aplicaram em uma amostra de 1010 empregados voluntários de cinco organizações do Distrito Federal, com idade média de 38,82 anos (DP = 6,58), dos dois gêneros (54% homens e 44% mulheres), sendo que 12% ocupavam o cargo de gerente e os outros empregados.

Para a análise dos dados, foi utilizado o SPSS (*Statistical Package of Social Science*). Os dados foram submetidos a uma análise multidimensional ALSCAL (*Algorithmic Scaling*), com duas dimensões e, posteriormente, com três dimensões, utilizando o modelo euclidiano.

O resultado da pesquisa demonstrou que é possível representar os valores organizacionais nas três dimensões postuladas, já que a distribuição dos valores no espaço multidimensional forma conjuntos que têm sentido psicológico e que expressam os pólos ou fatores axiológicos postulados: hierarquia, igualitarismo, autonomia, conservação, domínio e harmonia. Esta distribuição está expressa na Tabela 4.2.

TABELA 4.2

Itens Correspondentes a Cada um dos Tipos de Valores (Dimensão) e os Coeficientes Alphas

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>Alpha</b>
Autonomia	01, 03, 04, 05	0,83
Conservação	02, 07, 08, 11, 16	0,77
Hierarquia	09, 10, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 27, 28	0,87
Igualitarismo	06, 12, 13, 15, 25, 26	0,85
Domínio	21,23	0,84
Hamonia	29,30	0,85

Fonte: TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000, p.308

Observa-se que o coeficiente alpha maior que 0,70 é aceitável por diversos autores, segundo Tamayo (1999), indicando que o instrumento é válido para se inventariar os valores organizacionais em qualquer instituição.

Para a aplicação nesta dissertação, o modelo proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000) sofreu uma pequena adaptação, excluindo-se a opção do item “desejado”, uma vez que o objetivo, neste caso, é averiguar a real percepção dos membros da organização a respeito dos valores organizacionais.

Os participantes foram convidados a, individualmente, responderem ao questionário, estando atentos para efetuarem a avaliação destes fatores, utilizando-se de uma escala de 0 a 6, sendo que quanto mais próximo do 6, mais importante é o fator.

Para a apuração dos resultados, os fatores foram agrupados segundo as dimensões de valores: hierarquia, igualitarismo, autonomia, conservação, domínio e harmonia. Para isso, utilizou-se a média ponderada para o cálculo dos índices gerais dados pelos participantes para cada um dos fatores afins.

Foi realizada, também, a apuração, em percentagem para cada dimensão, buscando, assim, determinar o grau de importância para elas na visão tanto da alta administração quanto dos colaboradores.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1. Análise dos Valores Organizacionais na Percepção da Alta Administração

Conforme apontado no capítulo 2, as principais diretrizes (valores) expressas na missão da organização pesquisada são:

- apresentação de melhorias contínuas nos processos,
- pesquisa e aplicação de novas metodologias e técnicas,
- oportunidades para todos os colaboradores,
- motivação das equipes de trabalho.

Estes valores são encontrados no pólo das dimensões de Autonomia, Igualitarismo e Harmonia do modelo proposto por Tamayo (1996).

Tendo como referência estes valores expressos foi realizada uma pesquisa na alta administração para verificar se, na prática, esses valores estão efetivamente disseminados.

Na pesquisa realizada com a alta administração, foi utilizado o questionário IVO – Inventário de Valores Organizacionais, proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000) - anexo A – o resultado da tabulação está expresso na Tabela 5.1.

TABELA 5.1

Tabulação da Pesquisa Realizada na Alta Administração

(Continua)

Nº da Questão	Fator	Tabulação						Índice Ponderado
		1	2	3	4	5	6	
1	Capacidade de inovar na organização				3	13	4	5,05
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante					3	17	5,85
3	Introdução de novidades no trabalho		4	14	2			2,90
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho					6	14	5,70
5	Busca constante de informação e novidades		6	12	4			2,70
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais			4	9	7		4,15
7	Fidelidade à organização					15	5	5,25
8	Segurança de pessoas e bens					4	16	5,80
9	Preservação dos costumes vigentes da organização					13	7	5,35
10	Tradição de respeito às ordens					12	8	5,40
11	Clima de ajuda mútua				1	16	3	5,10

TABELA 5.1

Tabulação da Pesquisa Realizada na Alta Administração (Conclusão)

Nº da Questão	Fator	Tabulação						Índice Ponderado
		1	2	3	4	5	6	
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis			5	8	7		4,10
13	Tratamento proporcional ao mérito			4	10	6		4,10
14	Oportunidades iguais para todos os empregados		2	12	6			3,20
15	Imparcialidade nas decisões administrativas					8	12	5,60
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados			4	11	5		4,05
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia					8	12	5,60
18	Respeito às regras e normas estabelecidas pela organização					8	12	5,60
19	Controle do serviço executado					14	6	5,30
20	Respeito aos níveis de autoridade					4	16	5,80
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização			3	13	4		4,05
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos					7	13	5,65
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização				7	11	2	4,75
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas					8	12	5,60
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado			4	8	8		4,20
26	Complementaridade de papéis entre organizações			5	8	6	1	4,15
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente				2	7	11	5,45
28	Proteção ao meio ambiente					6	14	5,70
29	Intercâmbio com outras organizações		8	12				2,60
30	Atuação conjunta com outras empresas	7	10	3				1,80

Fonte: Dados da pesquisa

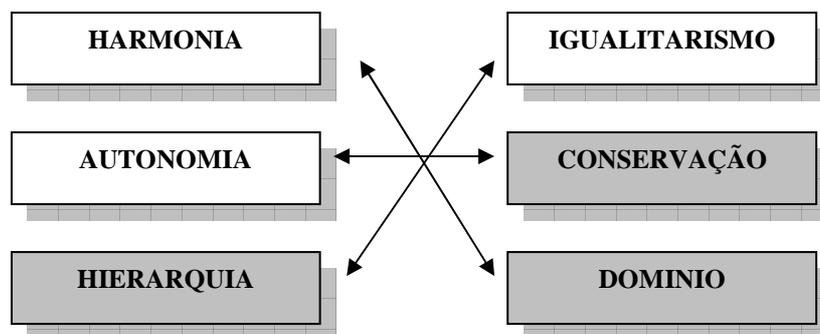
Para atingir os objetivos propostos por esta pesquisa, os fatores que compõem o IVO (Inventário de Valores Organizacionais) foram agrupados nas 6 dimensões da Estrutura de Valores Organizacionais propostas por Tamayo (1996), conforme demonstrado na tabela 5.2.

**TABELA 5.2**  
**Resultado das Dimensões dos Valores Organizacionais na Percepção da Alta Administração**

Dimensão	Real	
	Índice	%
Hierarquia	5,55	92,42
Conservação	5,21	86,83
Domínio	4,40	73,33
Igualitarismo	4,21	70,24
Autonomia	4,09	68,13
Harmonia	2,20	36,67
<b>Totais</b>	<b>4,28</b>	<b>71,27</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que as dimensões de valores organizacionais de maior relevância para a organização, na visão da alta direção, são, em ordem decrescente: Hierarquia (5.55), Conservação (5.21), Domínio (4.4), Igualitarismo (4.21), Autonomia (4,09) e Harmonia (2,20). Essa classificação resultou na configuração representada pela FIG. 5.1, na qual os valores dominantes foram hachurados.



**FIGURA 5.1 - Modelo dos Valores Organizacionais na Percepção da Alta Administração**  
 Fonte: Dados da Pesquisa

Este resultado demonstra que, na prática, imperam na empresa, os valores relacionados à Hierarquia, à Conservação e ao Domínio, em detrimento dos valores Harmonia, Autonomia e Igualitarismo.

Vale observar que, os valores expressos na missão da empresa, referiam-se ao pólo: Harmonia, Autonomia e Igualitarismo, sendo eles:

- a) apresentação de melhorias contínuas nos processos;
- b) pesquisa e aplicação de novas metodologias e técnicas;
- c) oportunidades para todos os colaboradores;
- d) motivação das equipes de trabalho.

Sendo assim, na percepção da alta administração existe incongruência entre os valores disseminados (na missão) e aqueles realmente praticados na organização.

Analisando, detalhadamente, cada uma destas dimensões, obtiveram-se os seguintes resultados:

1) Dimensão Hierarquia: Corresponde à relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder na organização. Foi a dimensão que obteve o maior índice (5.55) na percepção da alta administração. A apuração individual dos fatores que a compõem está demonstrada na Tabela 5.3.

TABELA 5.3

Dimensão Hierarquia na Percepção da Alta Administração

Nº da Questão	Fatores	Real	
		Índice	%
20	Respeito aos níveis de autoridade	5,80	96,67
28	Proteção ao meio ambiente	5,70	95,00
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	5,60	93,33
18	Respeito às regras e normas estabelecidas pela organização	5,60	93,33
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	5,60	93,33
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	5,55	94,17
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	5,45	90,83
10	Tradição de respeito às ordens	5,40	90,00
9	Preservação dos costumes vigentes da organização	5,35	89,17
19	Controle do serviço executado	5,30	88,33
<b>Média Geral da Dimensão Hierarquia</b>		<b>5,55</b>	<b>92,42</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que os fatores alcançaram um índice maior que 5.0, indicando não haver um fator preponderante sobre os demais, sendo todos tidos como relevantes na visão da alta administração, conforme pode ser observado no GRAF. 5.1.

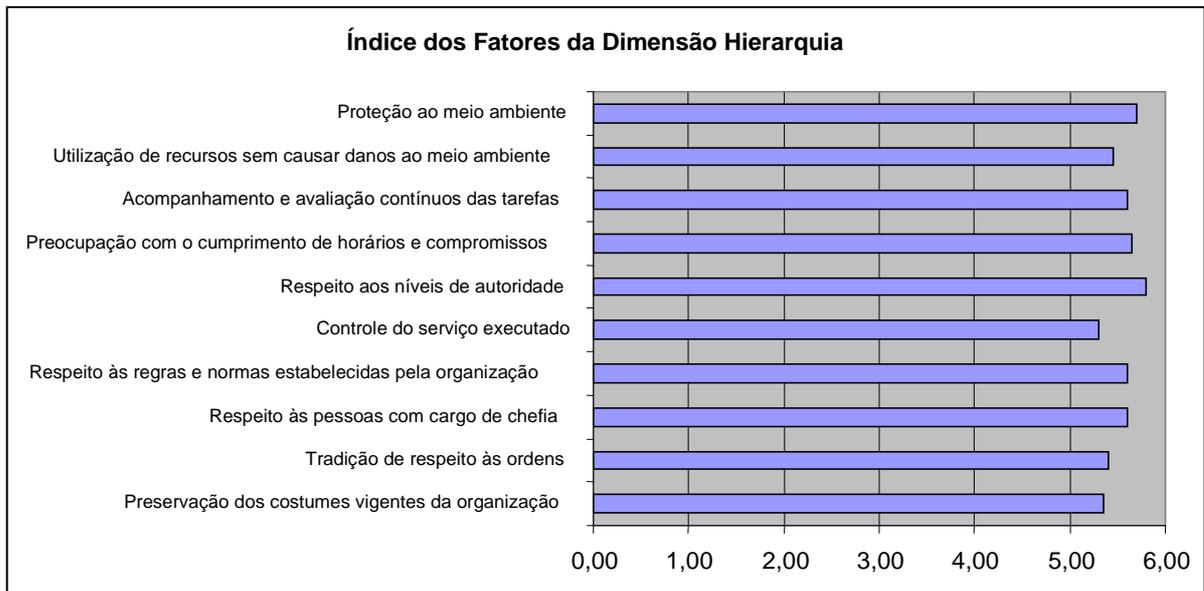


GRÁFICO 5.1 – Dimensão Hierarquia na Percepção da Alta Administração.

Fonte: Dados da pesquisa

Resumindo a análise desta dimensão, tem-se que:

- A Hierarquia constitui-se em um valor organizacional altamente valorizado pela alta administração;
- Em relação às expectativas, os fatores da dimensão hierarquia alcançaram um percentual de 92,42% do total, indicando que, na empresa, percebe-se uma grande ênfase na busca pelo controle, pelo respeito às chefias, pela tradição e pela preservação dos costumes.

2) Dimensão Conservação: Corresponde à ênfase dada pela empresa para interdependência dos membros da organização e para a obtenção de objetivos grupais. Os resultados obtidos para essa dimensão estão expressos na Tabela 5.4.

**TABELA 5.4**  
**Dimensão Conservação na Percepção da Alta Administração**

Nº da Questão	Fatores	Real	
		Índice	%
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	5,85	97,50
8	Segurança de pessoas e bens	5,80	96,67
7	Fidelidade à organização	5,25	87,50
11	Clima de ajuda mútua	5,10	85,00
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	4,05	67,50
<b>Média Geral da Dimensão Conservação</b>		<b>5,21</b>	<b>86,83</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Foi a segunda dimensão de maior importância apontada na pesquisa com a alta administração. Analisando-se, individualmente, os fatores que mais a impactaram, obtiveram-se os resultados expressos no GRAF. 5.2.

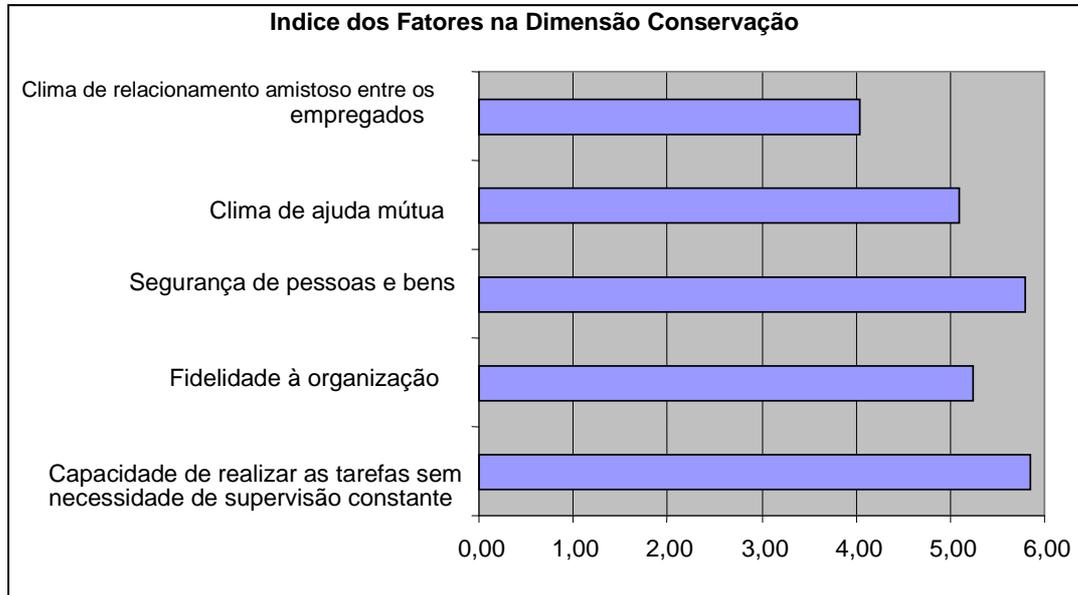


GRÁFICO 5.2 – Dimensão Conservação na Percepção da Alta Administração

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os fatores: Clima de Relacionamento Amistoso entre os Empregados (4,05) e Clima de Ajuda Mútua (5,10), apesar de desejados pela empresa, são itens que, na prática, ainda não são efetivamente praticados na organização. Contudo, a alta administração acredita que: os Colaboradores não

Precisam de Supervisão Constante (5.85) e são Fieis à Empresa (5.25) o que pode ser explicado pelo alto índice do fator: Segurança de Pessoas e Bens (5.80). Em outras palavras: os colaboradores possuem fidelidade por que se sentem seguros dentro da organização.

Resumindo a análise desta dimensão, tem-se que:

- A Conservação constitui-se em um valor organizacional altamente relevante na percepção da alta administração.
- Em relação às expectativas, os fatores da dimensão conservação alcançaram um percentual de 86,83% do total, indicando que, na empresa percebe-se uma grande ênfase na busca pela interdependência dos seus colaboradores e, também, na obtenção de objetivos grupais.

3) Dimensão Domínio: Refere-se à importância dada, pela empresa, à sua capacidade de influenciar as pessoas e de manter as crenças e os valores organizacionais. O resultado para esta dimensão está expresso na tabela 5.5.

TABELA 5.5

Dimensão Domínio na Percepção da Alta Administração

Nº da Questão	Fatores	Real	
		Índice	%
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	4,75	79,17
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização	4,05	67,50
<b>Média Geral da Dimensão Domínio</b>		<b>4,40</b>	<b>73,33</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, para a alta administração esta dimensão é importante, mas não tão quanto às demais vistas (Hierarquia e Conservação).

Esta dimensão obteve um índice de 4.40, na totalidade. Analisando-se os fatores que a compõem, tem-se que ambos (Dificuldade para Alterar Regras e Capacidade Influenciar Pessoas) ficaram com índices entre 4.0 e 5.0 (vide GRAF. 5.3), indicando

que, talvez, na organização a capacidade de influenciar pessoas e a dificuldade de alterar regras não seja tão relevante para a empresa na visão da alta direção.

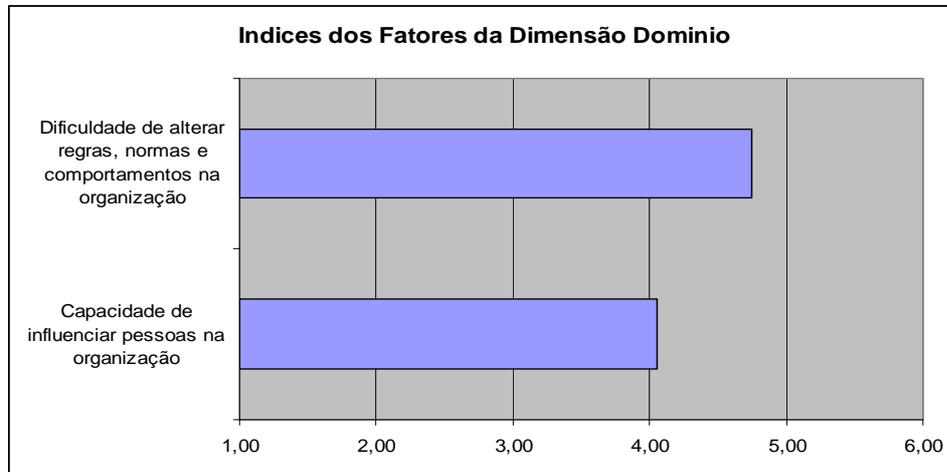


GRÁFICO 5.3 – Dimensão Domínio na Percepção da Alta Administração.

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a dimensão Domínio constitui-se em um valor organizacional importante, uma vez que o percentual geral apurado para esta dimensão foi 73,33%, embora não seja tão relevante quanto às dimensões: Hierarquia e a Conservação.

4) Dimensão Igualitarismo: corresponde à procura efetiva, pela empresa, do bem-estar de todos os seus membros e da participação (deles) nos processos decisórios. Ela obteve os seguintes resultados, expressos na tabela 5.6.

TABELA 5.6  
Dimensão Igualitarismo na Percepção da Alta Administração

Nº da Questão	Fatores	Real	
		Índice	%
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	5,60	93,33
25	Ambiente de relacionamento inter-organizacional adequado	4,20	70,00
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	4,15	69,17
26	Complementaridade de papéis entre organizações	4,15	69,17
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	4,10	68,33
13	Tratamento proporcional ao mérito	4,10	68,33
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	3,20	53,33
<b>Media Geral da Dimensão Igualitarismo</b>		<b>4,21</b>	<b>70,24</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, pelos resultados, que esta dimensão constitui-se em um valor relativamente importante na visão da alta administração, apesar da mesma ocupar o 4º lugar no ranking classificatório.

O índice apurado de 4.21 demonstra que existem questões organizacionais referentes a esta dimensão que necessitam serem mais bem trabalhadas na visão da alta administração.

Para auxiliar a distinguir quais são essas questões, foi analisado o impacto de cada fator constituinte desta dimensão, de acordo com o GRAF. 5.4.

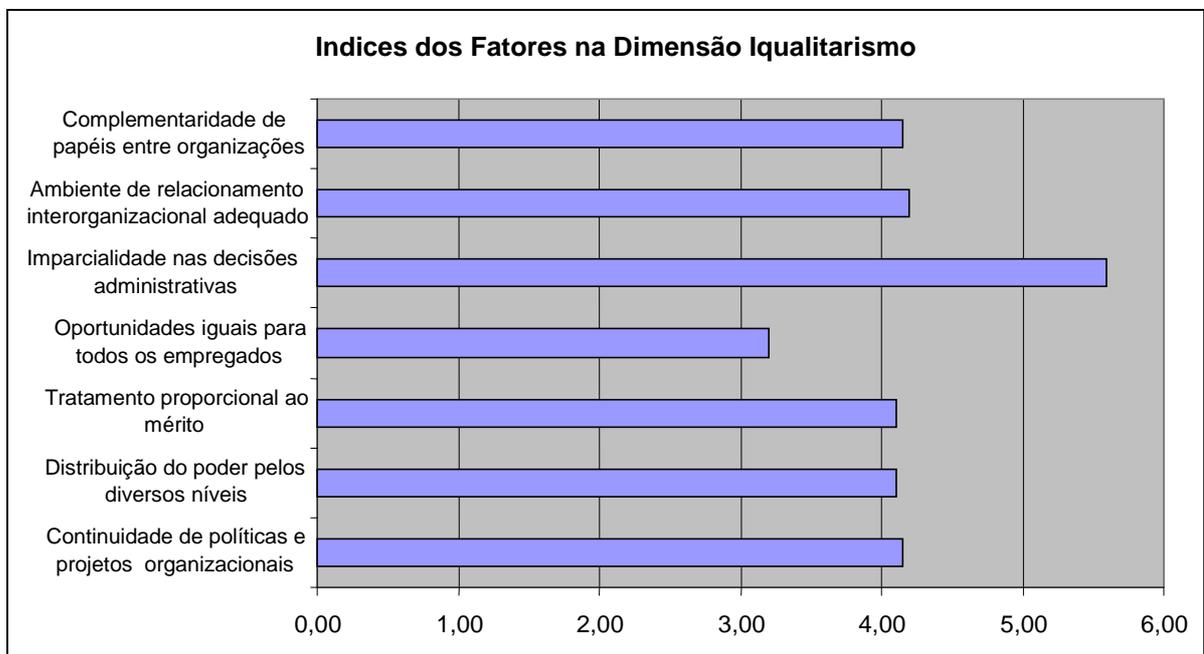


GRÁFICO 5.4 – Dimensão Igualitarismo na Percepção da Alta Administração

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os fatores, percebeu-se que, na visão da alta administração, o fator Imparcialidade nas Decisões Administrativas (5.60) é o mais praticado em detrimento dos demais. O menor índice foi para o fator Oportunidades Iguais para Todos os Empregados (3.20). Os demais fatores, Complementaridade de Papéis, Tratamento Proporcional ao Mérito, Distribuição do Poder e Continuidade de Políticas obtiveram índice em torno de 4.10 indicando, também, que estes fatores não vêm sendo praticados na visão da alta administração.

Em relação a esta dimensão, percebeu-se que:

Trata-se de um valor organizacional relativamente relevante para a organização, já que atingiu um percentual de 70,24%, embora não tão representativo quanto as demais dimensões já apresentadas.

Este resultado pode indicar que existem valores relacionados à esta dimensão que não vêm sendo efetivamente praticados na organização. Chama-se a atenção principalmente o fator: Oportunidade Iguais para Todos, que correspondeu à 53,335 das expectativas na visão da alta administração.

5) Dimensão Autonomia: Significa a importância atribuída pela organização na busca de inovação, de criatividade e da independência na execução do trabalho. O resultado desta dimensão está expresso na Tabela 5.7.

**TABELA 5.7**  
Dimensão Autonomia na Percepção da Alta Administração

Nº da Questão	Fatores	Real	
		Índice	%
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	5,70	95,00
1	Capacidade de inovar na organização	5,05	84,17
3	Introdução de novidades no trabalho	2,90	48,33
5	Busca constante de informação e novidades	2,70	45,00
<b>Média Geral da Dimensão Autonomia</b>		<b>4,09</b>	<b>68,13</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que esta dimensão obteve um índice de 4.09, enquanto que o desejado seria de 6.0. Este resultado vem demonstrar que, na organização, existe uma certa dificuldade para a inovação.

Dentre os fatores que mais impactaram na dimensão Autonomia, pode-se destacar: Introdução de Novidade no Trabalho (2.90) e a Busca Constante de Informações e novidades (2.70), conforme expressos no GRAF. 5.5.

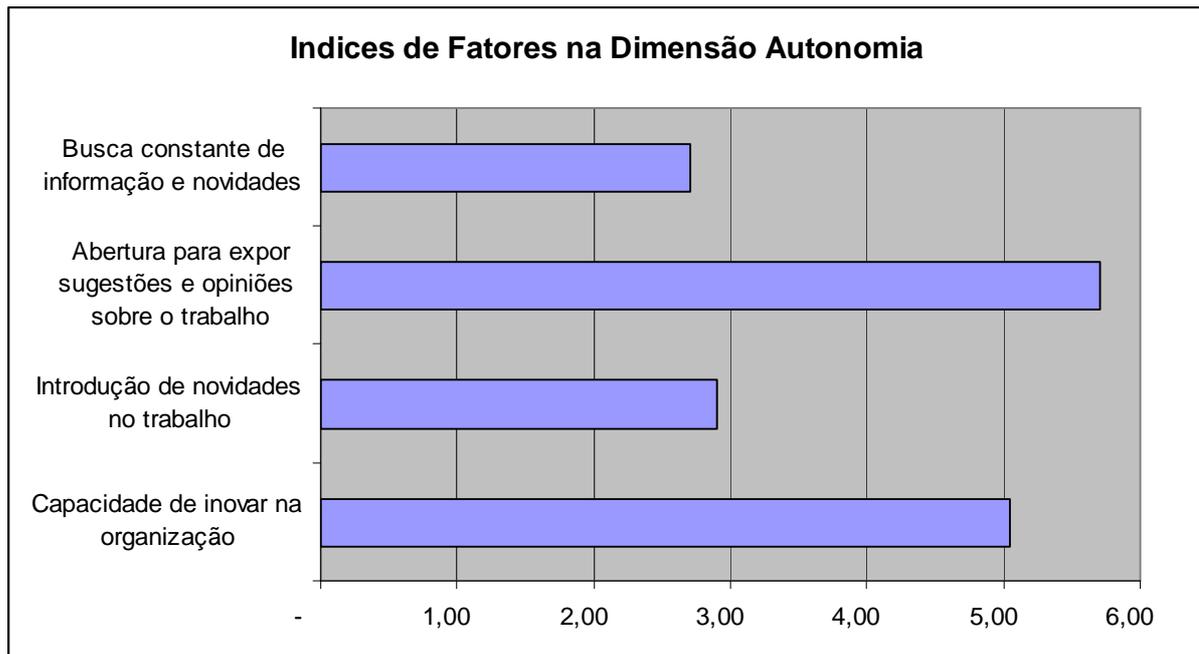


GRÁFICO 5.5 – Dimensão Autonomia na Percepção da Alta Administração

Fonte: Dados da pesquisa

A análise indica que, apesar da organização possuir uma boa abertura para que os colaboradores exponham as suas idéias e opiniões e que tenham capacidade de inovar, a empresa tem dificuldades em efetivamente buscar e implementar tais inovações.

Concluindo, tem-se que esta dimensão constitui-se em um valor organizacional menos praticado na percepção da alta administração. O percentual alcançado, na visão da alta administração, foi de 68,13%.

6). Dimensão Harmonia: Indica a procura, pela empresa de complementaridade organizacional junto ao mercado no qual atual. O resultado está expresso na tabela 5.8.

**TABELA 5.8**  
Dimensão Harmonia na Percepção da Alta Administração

Nº da Questão	Fator	Real	
		Índice	%
29	Intercâmbio com outras organizações	2,60	43,33
30	Atuação conjunta com outras empresas	1,80	30,00
<b>Media Geral da Dimensão Harmonia</b>		<b>2,20</b>	<b>36,67</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstraram que se trata da dimensão de menor relevância na visão da alta administração. Esta dimensão obteve um índice de 2.20 de 6.0 possível, revelando que não vem sendo praticada na organização.

Esta tendência talvez possa ser explicada pela análise dos fatores que compõem esta dimensão, expressos no GRAF. 5.6.

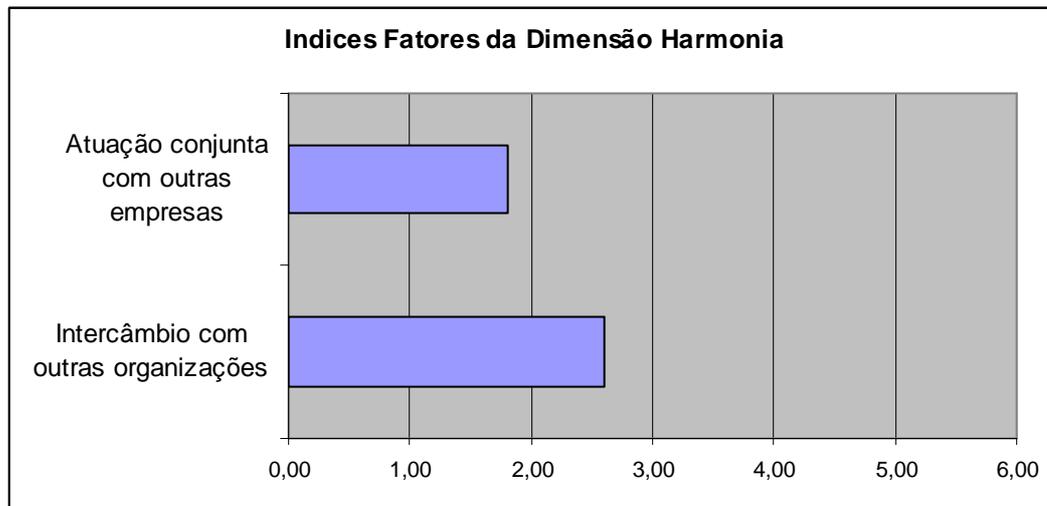


GRÁFICO 5.6 – Dimensão Harmonia na Percepção da Alta Administração.

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se, pelo gráfico, que ambos os fatores possuem baixa relevância, de acordo com a visão da alta administração.

Em relação a esta dimensão, conclui-se que:

- Constitui-se de um valor organizacional pouco praticado na visão da alta direção;
- A dimensão obteve um percentual de 36,67, indicando que estes fatores possuem pouca influência na percepção da alta administração.

## 5.2. Análise dos Valores Organizacionais na Percepção dos Colaboradores

A tabulação da pesquisa aplicada aos colaboradores está expressa na Tabela 5.9.

TABELA 5.9

Tabulação da Pesquisa Aplicada aos Colaboradores

(Continua)

Nº da Questão	Fator	Tabulação						Índice Ponderado
		1	2	3	4	5	6	
1	Capacidade de inovar na organização		20	207	87	10	8	3,33
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante				84	178	70	4,96
3	Introdução de novidades no trabalho		38	242	32	14	6	3,12
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho					54	278	5,84
5	Busca constante de informação e novidades		32	204	70	20	6	3,29
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais		24	39	189	65	15	4,02
7	Fidelidade à organização				22	268	42	5,06
8	Segurança de pessoas e bens				3	4	325	5,97
9	Preservação dos costumes vigentes da organização		2	8	56	168	98	5,06
10	Tradição de respeito às ordens			13	58	201	60	4,93
11	Clima de ajuda mútua			10	62	189	71	4,97
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	25	40	178	50	31	8	3,14
13	Tratamento proporcional ao mérito	88	118	75	45	4	2	2,29
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	102	122	98	8	2		2,05
15	Imparcialidade nas decisões administrativas		7	10	59	176	80	4,94
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados			123	157	48	4	3,80
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia			18	42	183	89	5,03
18	Respeito às regras e normas estabelecidas pela organização			14	52	187	79	5,00
19	Controle do serviço executado		8	11	53	192	68	4,91
20	Respeito aos níveis de autoridade				98	102	132	5,10
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização		14	49	169	79	21	4,13
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos					18	314	5,95
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização			9	65	87	171	5,27

TABELA 5.9  
 Tabulação da Pesquisa Aplicada aos Colaboradores (Conclusão)

Nº da Questão	Fator	Tabulação						Índice Ponderado
		1	2	3	4	5	6	
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas			10	77	154	91	4,98
25	Ambiente de relacionamento inter-organizacional adequado			74	163	80	15	4,11
26	Complementaridade de papéis entre organizações	78	145	64	30	13	2	2,28
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente			17	38	257	20	4,84
28	Proteção ao meio ambiente	32	56	176	41	15	12	2,96
29	Intercâmbio com outras organizações	175	101	56				1,64
30	Atuação conjunta com outras empresas	181	98	48	5			1,63

Fonte: Dados da pesquisa

Agrupando as dimensões de valores organizacionais no modelo proposto por Tamayo (1996), obteve-se a configuração expressa na tabela 5.10.

TABELA 5.10  
 Resultado das Dimensões dos Valores Organizacionais na Percepção dos Colaboradores

Dimensão	Resultados	
	Índice	%
Conservação	4,95	82,51
Hierarquia	4,88	81,27
Domínio	4,70	78,31
Autonomia	3,90	64,92
Igualitarismo	3,26	54,37
Harmonia	1,64	27,26
<b>Geral</b>	<b>3,89</b>	<b>64,77</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que, na visão dos colaboradores, os três valores organizacionais mais importantes são: Conservação (4.95), Hierarquia (4.88) e Domínio (4.70), seguidos por Autonomia (3.90), Igualitarismo (3.26) e Harmonia (1.64). O modelo de valores proposto por Tamayo (1996) foi reorganizado e está expresso na FIG. 5.2.

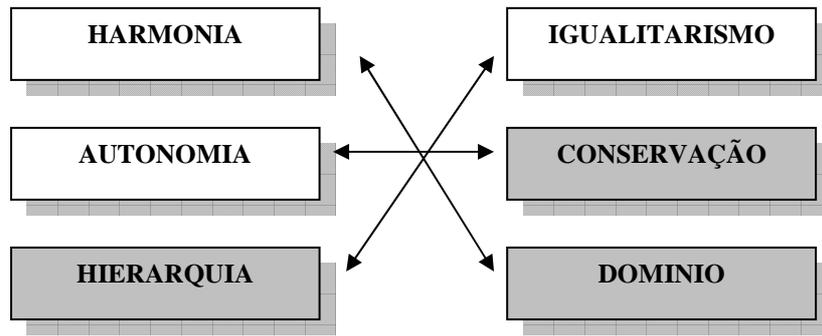


FIGURA 5.2 – Modelo de Valores Organizacionais na Percepção dos Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa

Importante ressaltar que essa configuração obteve quase o mesmo resultado que a apurada na percepção da Alta Administração, contudo com uma pequena variação na hierarquização das mesmas. Pois, na percepção da alta administração obteve-se, em ordem decrescente: Hierarquia, Conservação e Domínio. Já, na percepção dos colaboradores, a classificação obtida foi: Conservação, Hierarquia e Domínio. Indicando que, para os membros da organização, o valor Conservação é, ainda, mais forte que a Hierarquia percebida pela alta administração.

Contudo, mesmo diante desta inversão, o resultado indica haver uma certa correspondência entre os valores expressos pela alta administração e aqueles explicitados pelos colaboradores, já que eles se encontram no pólo: Conservação – Hierarquia – Domínio.

Analisando individualmente os fatores que compõe cada dimensão, obtiveram-se os seguintes resultados:

1) Dimensão Conservação: os resultados estão expressos na tabela 5.11

**TABELA 5.11**  
Dimensão Conservação na Percepção dos Colaboradores

<b>Nº da Questão</b>	<b>Fatores</b>	<b>Índice</b>	<b>%</b>
8	Segurança de pessoas e bens	5,97	99,50
7	Fidelidade à organização	5,06	84,34
11	Clima de ajuda mútua	4,97	82,78
2	Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante	4,96	82,63
16	Clima de relacionamento amistoso entre os empregados	3,80	63,30
<b>Média Geral da Dimensão Conservação</b>		<b>4,95</b>	<b>82,51</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado demonstra que, na percepção dos colaboradores, a dimensão conservação possui uma maior relevância, já que obteve 4.95 de 6.0 possíveis, alcançado um percentual de 82,51% do total. Dentre os fatores constitutivos desta dimensão, percebe-se que o fator Segurança de Pessoas e Bens alcançou o maior índice, demonstrando que os colaboradores percebem o esforço da empresa com a segurança pessoal de todos, conforme pode ser verificado no GRAF. 5.7.

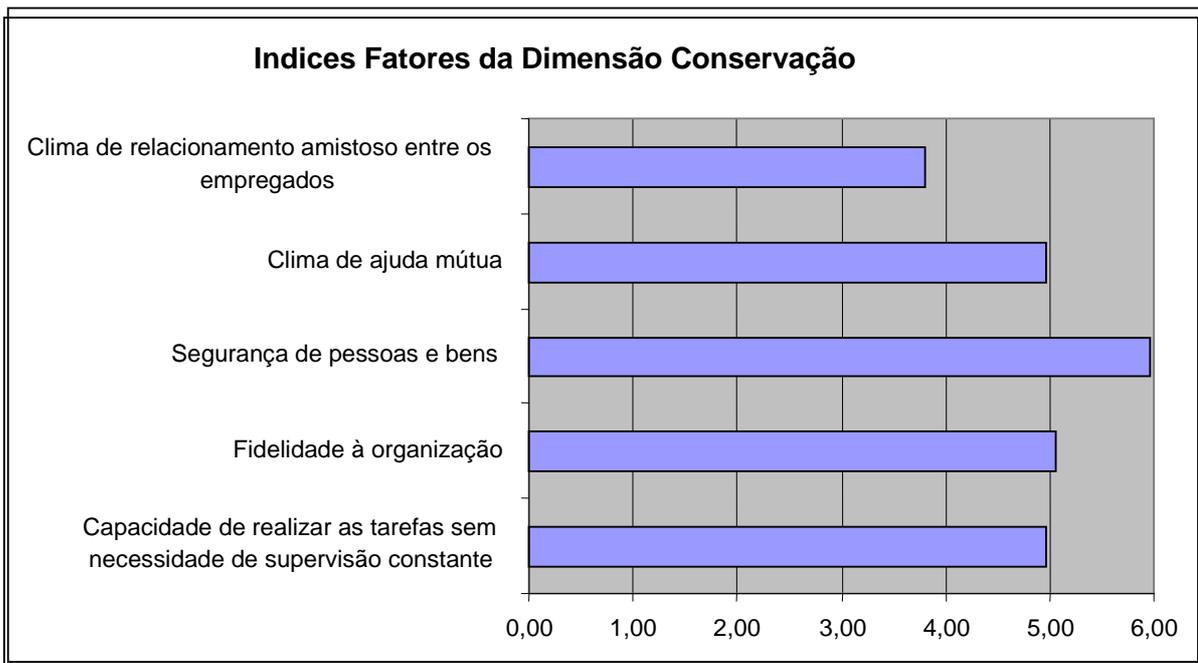


GRÁFICO 5.7 – Dimensão Conservação na Percepção dos Colaboradores

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se, também, que os fatores Fidelidade, Clima de Ajuda Mútua e Capacidade de Realizar Tarefas sem Necessidade de Supervisão Constante obtiveram um índice próximo de 5.0, demonstrando a identificação dos colaboradores com esses valores organizacionais.

Em relação ao fator Clima de Relacionamento Amistoso entre os Empregados, o índice apurado foi o menor dentre eles, indicando que, apesar dos colaboradores perceberem a importância do valor de Clima de Ajuda Mútua (82,78%), na prática, não existe um clima de relacionamento propício (63,30%).

2) Dimensão Hierarquia: Analisando-se os resultados desta dimensão, encontraram-se os seguintes índices e percentuais expressos na tabela 5.12.

TABELA 5.12  
Dimensão Hierarquia na Percepção dos Colaboradores

Nº da Questão	Fatores	Índice	%
22	Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos	5,95	99,10
20	Respeito aos níveis de autoridade	5,10	85,04
9	Preservação dos costumes vigentes da organização	5,06	84,34
17	Respeito às pessoas com cargo de chefia	5,03	83,89
18	Respeito às regras e normas estabelecidas pela organização	5,00	83,28
24	Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas	4,98	83,03
10	Tradição de respeito às ordens	4,93	82,13
19	Controle do serviço executado	4,91	81,78
27	Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente	4,84	80,72
28	Proteção ao meio ambiente	2,96	49,35
<b>Média Geral da Dimensão Hierarquia</b>		<b>4,88</b>	<b>81,27</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Esta dimensão também obteve um resultado de alta relevância na percepção dos colaboradores: 4.88 de 6.0 possíveis, alcançando 81,27% do total. Este resultado indica que os colaboradores percebem o esforço da empresa para disseminar os valores organizacionais referentes à interdependência dos seus membros e da busca da obtenção de objetivos grupais. Os fatores constitutivos desta dimensão estão expressos no GRAF. 5.8.

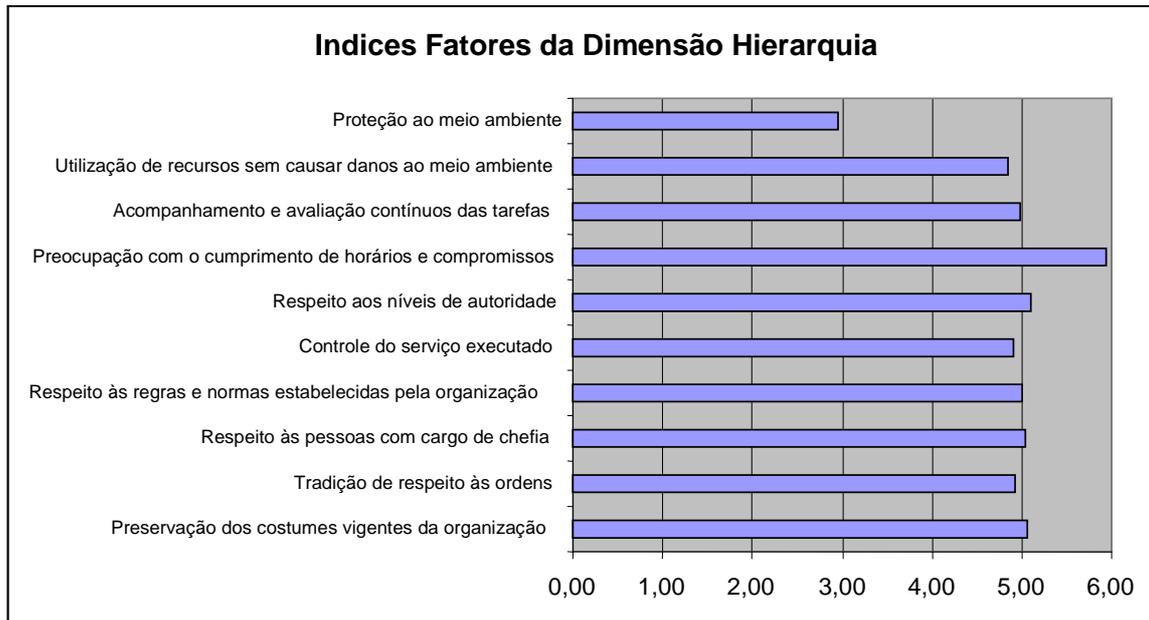


GRÁFICO 5.8 – Dimensão Hierarquia na Percepção da Alta Administração

Fonte: Dados da pesquisa

O fator de maior destaque foi o referente à Preocupação com o Cumprimento de Horários e Compromissos (5.95), demonstrando que este valor organizacional tem grande relevância para a empresa na percepção dos colaboradores. O fator que alcançou o menor índice foi o de Proteção ao Meio Ambiente (2.96), demonstrando não ser um valor tão representativo para a empresa na visão dos colaboradores.

Apesar dos índices de meio ambiente serem menores, os outros índices indicaram que os colaboradores estão conscientes da relevância dos papéis hierárquicos na estruturação do relacionamento interpessoal e na distribuição de recursos e de poder na organização.

3) Dimensão Domínio: Os resultados indicaram que esta dimensão revelou a capacidade da empresa de influenciar as pessoas e de manter as crenças e valores organizacionais. Obteve 4.70 de 6.0 possíveis, alcançando 78,31% da totalidade. Um resultado não tão expressivo, mas também não tão insignificante, conforme pode ser verificado na tabela 5.13.

TABELA 5.13  
Dimensão Domínio na Percepção dos Colaboradores

Nº	Fatores	Índice	%
23	Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização	5,27	87,75
21	Capacidade de influenciar pessoas na organização	4,13	68,88
<b>Media Geral da Dimensão Domínio</b>		<b>4,70</b>	<b>78,31</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Para entender melhor este resultado, foram levantados os fatores constitutivos desta dimensão, expressos no GRAF. 5.9.

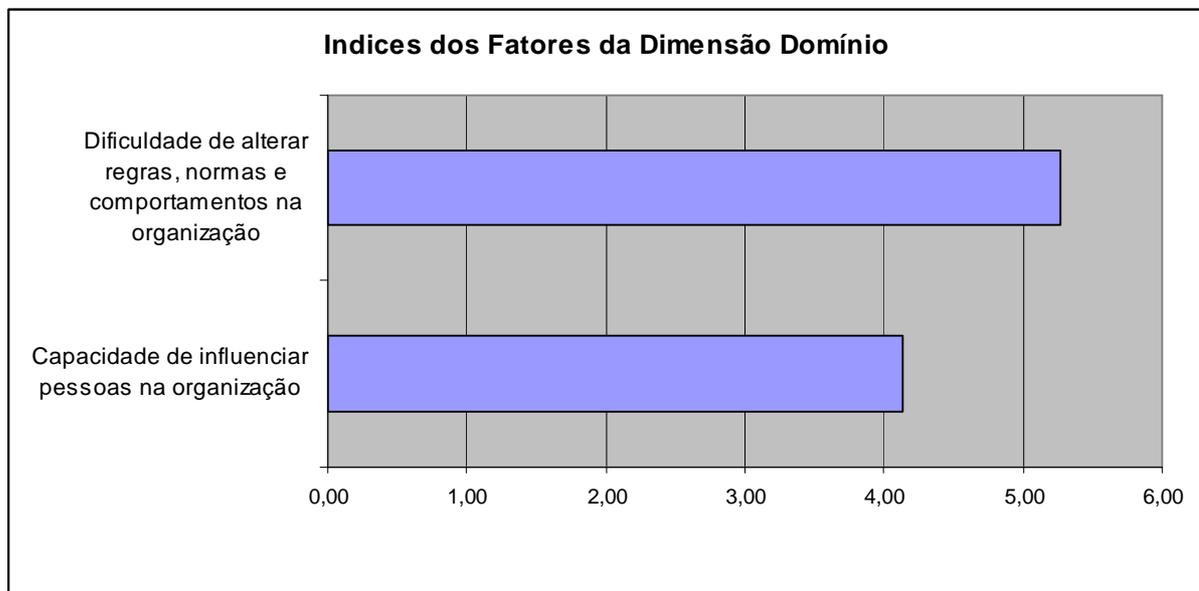


GRÁFICO 5.9 – Dimensão Domínio na Percepção dos Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o fator Capacidade de Influenciar Pessoas (4.13) foi menor que o fator Dificuldade para Alterar Regras e Normas (5.27), indicando que, apesar dos colaboradores considerarem a organização como detentora de um médio poder de influência, eles a consideram forte nas suas políticas e regras internas.

4) Dimensão Igualitarismo: Não obteve um índice tão relevante quanto as dimensões anteriores, conforme pode ser verificado na tabela 5.14.

TABELA 5.14  
Dimensão Igualitarismo na Percepção dos Colaboradores

Nº	Fatores	Índice	%
15	Imparcialidade nas decisões administrativas	4,94	82,33
25	Ambiente de relacionamento interorganizacional adequado	4,11	68,47
6	Continuidade de políticas e projetos organizacionais	4,02	67,07
12	Distribuição do poder pelos diversos níveis	3,14	52,31
13	Tratamento proporcional ao mérito	2,29	38,20
26	Complementaridade de papéis entre organizações	2,28	38,00
14	Oportunidades iguais para todos os empregados	2,05	34,24
<b>Media Geral da Dimensão Igualitarismo</b>		<b>3,26</b>	<b>54,37</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado indica que a dimensão obteve 3.26 dos 6.0 possíveis, representando 54,37% da totalidade. É um índice considerado mediano em relação aos outros índices de outras dimensões já apuradas.

Analisando-se os fatores constitutivos desta dimensão, obtiveram-se os resultados expressos no GRAF. 5.10.

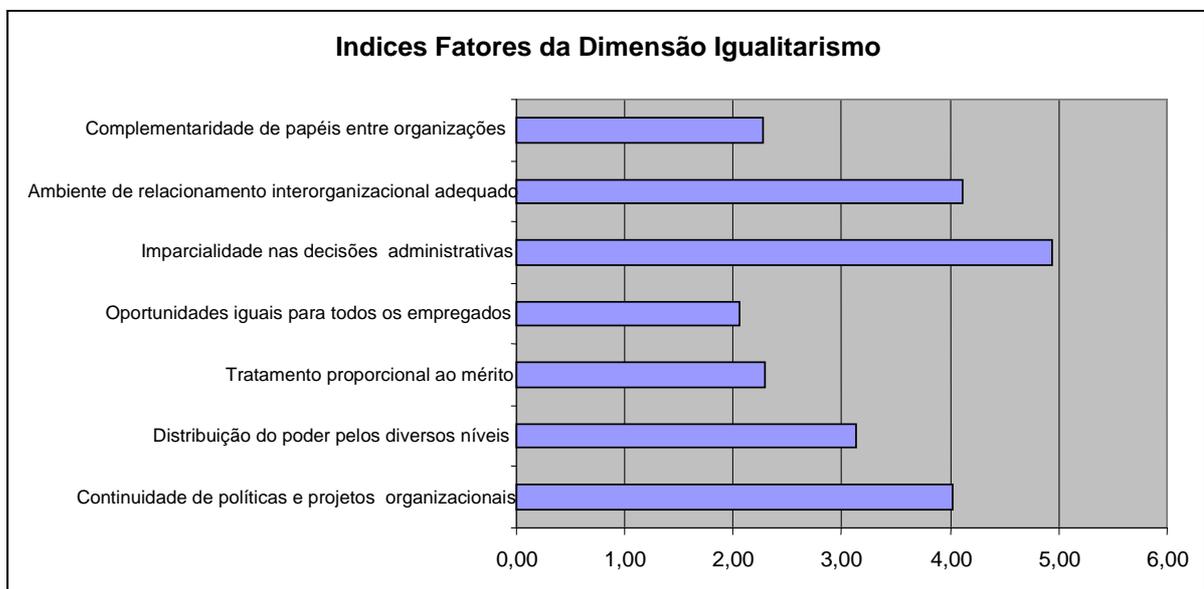


GRÁFICO 5.10 – Dimensão Igualitarismo na Percepção dos Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que os fatores Oportunidades Iguais para Todos (2.05) e Tratamento Proporcional ao Mérito (2.29) alcançaram os menores índices, indicando que os

colaboradores não vêem este valor organizacional como relevante por parte da organização.

Já os fatores relacionados com a tomada de decisão: Imparcialidade nas Decisões (4.94) e Continuidade de Política e Projetos (4.02) indicam uma melhor percepção por parte dos colaboradores.

Entretanto, os fatores relacionados à distribuição de poder também alcançaram índices medianos: Distribuição de Poder (3.14) e Complementaridade de Papéis (2.28). Isto pode demonstrar a pouca percepção ou a insatisfação dos colaboradores com estes valores organizacionais.

5) Dimensão Autonomia: Percebe-se que, na visão dos colaboradores, a dimensão autonomia alcançou um índice 3.90 de 6.0 possíveis, representado 64,92% do total. Isto é, para eles, a organização não possui a autonomia como um valor dominante. Os dados podem ser observados na tabela 5.15.

TABELA 5.15

Resultado da Dimensão Autonomia na Percepção dos Colaboradores

Nº	Item	Índice	%
4	Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho	5,84	97,29
1	Capacidade de inovar na organização	3,33	55,57
5	Busca constante de informação e novidades	3,29	54,82
3	Introdução de novidades no trabalho	3,12	52,01
<b>Média Geral da Dimensão Autonomia</b>		<b>3,90</b>	<b>64,92</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os fatores constitutivos desta dimensão, apurou-se a seguinte configuração, expressa no GRAF. 5.11.

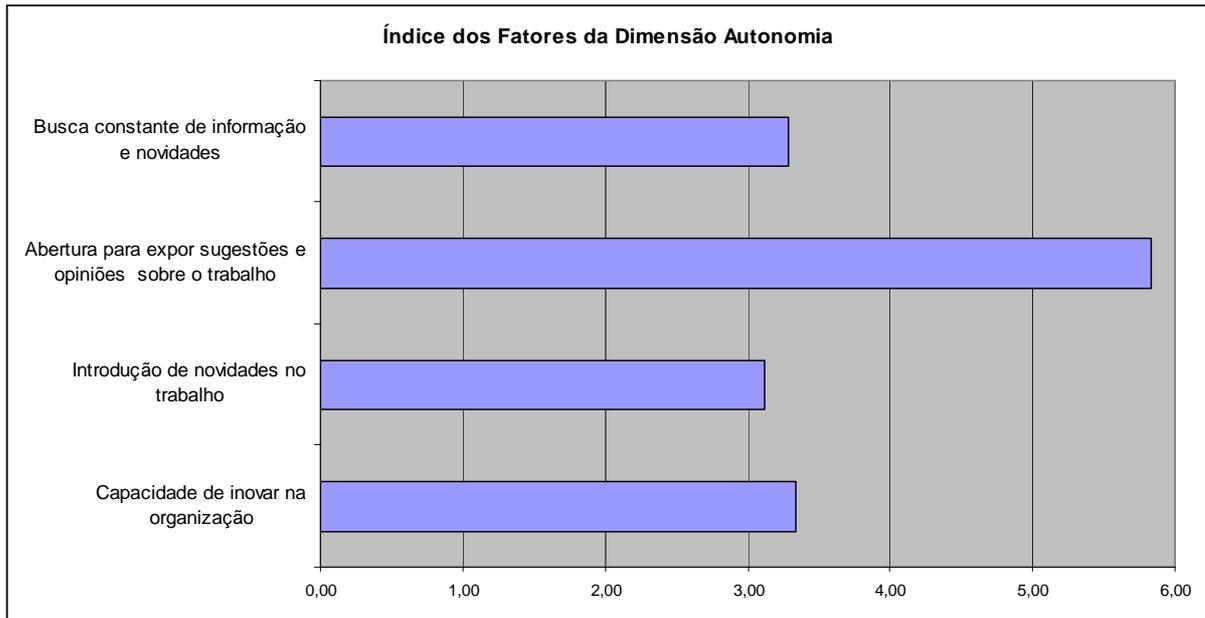


GRÁFICO 5.11 – Dimensão Autonomia na Percepção dos Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico demonstra que, apesar da empresa dar abertura para que os colaboradores possam expor suas idéias e opiniões (5.84), na prática existe um razoável movimento, por parte da empresa, em buscar informações (3.29) e introduzir novidades no trabalho (3.12), resultando numa média capacidade de inovação (3.33).

6) Dimensão Harmonia: Trata-se da dimensão que apresentou o menor índice, atingindo 1.64 de 6.0 possíveis, com 27,26% da totalidade. Este resultado Indica que os colaboradores não percebem a dimensão Harmonia como um valor organizacional relevante. O resultado pode ser analisado através da tabela 5.16.

TABELA 5.16

Dimensão Harmonia na Percepção dos Colaboradores

Nº	Fatores	Índice	%
29	Intercâmbio com outras organizações	1,64	27,36
30	Atuação conjunta com outras empresas	1,63	27,16
<b>Média Geral da Dimensão Harmonia</b>		<b>1,64</b>	<b>27,26</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Ambos os fatores constitutivos desta dimensão: Intercâmbio com Outras Empresas (1.64) e Atuação Conjunta com Outras Empresas (1.64), obtiveram índices menores que 2.0, conforme pode ser visualizado no GRAF. 5.12.

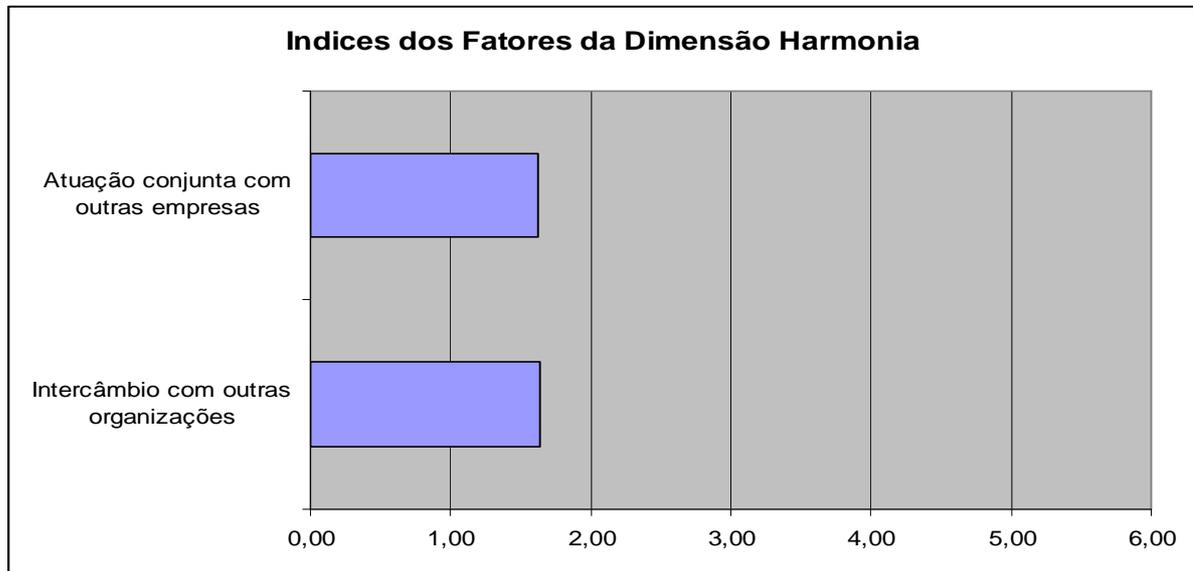


GRÁFICO 5.12 – Dimensão Harmonia na Percepção dos Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa

Este resultado demonstra que a empresa interage muito pouco com as outras empresas do mesmo setor.

Diante destas análises, pode-se inferir que a cultura predominante na empresa pesquisada está impregnada por valores organizacionais voltados para o controle, a hierarquia e o domínio. Isto é justificado pois as três principais dimensões de valores encontradas na visão tanto da alta administração quanto dos colaboradores que foram justamente: a Conservação, a Hierarquia e o Domínio.

### 5.3 – Análise dos Valores Organizacionais da Alta Administração Versus Colaboradores

Apurando-se os percentuais para cada dimensão, na visão da alta administração e dos colaboradores, obtiveram-se os seguintes resultados, expressos na tabela 5.17.

TABELA 5.17

Percentual Geral entre as Percepções da Alta Direção e dos Colaboradores

Dimensão	Alta Administração	Colaboradores
	Real	Real
Hierarquia	92,42	81,27
Conservação	86,83	82,51
Domínio	73,33	78,31
Igualitarismo	70,24	54,37
Autonomia	68,13	64,92
Harmonia	36,67	27,26
<b>Média Geral</b>	<b>71,27</b>	<b>64,77</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que, na percepção da alta administração, de 100% temos que 71,27% dos valores organizacionais são efetivamente praticados na organização. Já, na visão dos colaboradores este percentual cai para 64,77%, indicando que eles não os percebem com a mesma intensidade que a alta administração.

Analisando-se os percentuais apurados, observa-se que a maioria das dimensões é mais fortemente percebida pela alta administração que pelos colaboradores com exceção para a dimensão domínio, vista mais fortemente pelos colaboradores.

Para aprofundar a pesquisa, os fatores constitutivos de cada dimensão foram agrupados lado a lado com base na percepção da alta administração e dos colaboradores.

Em seguida, foi calculada a diferença entre os percentuais apurados na visão da alta administração e na visão dos colaboradores para cada valor. Finalmente, os valores foram hierarquizados em ordem decrescente pela diferença calculada conforme pode ser verificado na tabela 5.18.

TABELA 5.18

Diferenças Percentuais entre os Valores da Alta Administração Versus  
Colaboradores

Valores Organizacionais (Fatores)	Líderes	Colaboradores	Diferença
Proteção ao Meio Ambiente	95,00	49,35	45,65
Complementaridade de Papéis entre Organizações	69,17	38,00	31,17
Tratamento Proporcional ao Mérito	68,33	38,20	30,13
Capacidade de Inovar na Organização	84,17	55,57	28,60
Oportunidades Iguais para Todos os Empregados	53,33	34,24	19,09
Distribuição do Poder pelos Níveis Hierárquicos	68,33	52,31	16,02
Intercâmbio com outras Organizações	43,33	27,36	15,97
Capacidade de Realizar Tarefas sem Necessidade de Acompanhamento	97,50	82,63	14,87
Atuação conjunta com outras Organizações	40,00	27,16	12,84
Respeito aos Níveis de Autoridade	96,67	85,04	11,63
Imparcialidade nas Decisões Administrativas	93,33	82,33	11,00
Acompanhamento e Avaliação Contínuos das Tarefas	93,33	83,03	10,30
Utilização de Recursos Sem Causar Danos ao Meio Ambiente	90,83	80,72	10,11
Respeito às Pessoas com Cargos de Chefia	93,33	83,28	10,05
Respeito às Regras e Normas Estabelecidas pela Organização	93,33	83,28	10,05
Tradição e Respeito às Ordens	90,00	82,13	7,87
Controle do Serviço Executado	88,33	81,78	6,55
Preservação dos Costumes Vigentes na Organização	89,17	84,34	4,83
Clima de Relacionamento Amistoso	67,50	63,30	4,20
Fidelidade à Organização	87,50	84,34	3,16
Clima de Ajuda Mútua	85,00	82,78	2,22
Continuidade de Políticas e Projetos Organizacionais	69,17	67,07	2,10
Ambiente de Relacionamento Interorganizacional Adequado	70,00	68,47	1,53
Capacidade de Influenciar Pessoas na Organização	67,50	68,88	(1,38)
Abertura para Expor Sugestões e Opiniões	95,00	97,29	(2,29)
Segurança de Pessoas e Bens	96,67	99,50	(2,83)
Introdução de Novidades no Trabalho	48,33	52,01	(3,68)
Preocupação com o Cumprimento de Horários e Compromissos	94,17	99,10	(4,93)
Dificuldade de Alterar Regras, Normas e Comportamentos	79,17	87,75	(8,58)
Busca Constante de Informação e Novidades	45,00	54,82	(9,82)

Fonte: Dados da Pesquisa

Para efeito de análise, focalizou-se nos fatores que obtiveram os maiores pontos percentuais de diferença, permitindo as seguintes considerações:

- O valor que obteve a maior diferença percentual foi o de Proteção ao Meio Ambiente (45,65%). Isto indica que, apesar da alta administração acreditar que esse é um valor praticado na organização, a opinião dos colaboradores é contrária.
- O valor denominado de Complementaridade de Papéis entre os Membros da Organização, também, obteve uma diferença percentual significativa (31,17%) indicando que os colaboradores percebem que não existe uma sinergia entre os papéis organizacionais.
- O valor denominado de Tratamento Proporcional ao Mérito indicou que a alta administração tem uma visão mais positiva da aplicabilidade deste valor que os colaboradores.
- Outros valores que tiveram uma visão mais positiva da alta administração que os colaboradores foram: Capacidade de Inovar na Organização, Oportunidades Iguais para Todos os Empregados, Distribuição de Poder pelos Níveis Hierárquicos; Intercâmbio com Outras Organizações, Capacidade de Realizar Tarefas sem a Necessidade de Acompanhamento, Atuação Conjunta com Outras Organizações, Respeito aos Níveis de Autoridade, Imparcialidade nas Decisões Administrativas e Acompanhamento e Avaliação Contínuos das Tarefas.

Importante perceber que os dois valores organizacionais que foram tidos como mais praticados na opinião dos colaboradores em detrimento da percepção da alta administração foram: Dificuldade de Alterar Regras, Normas e Comportamentos e Busca Constante de Informações e Novidades.

Analisou-se, a partir deste ponto, os valores organizacionais classificados em ordem decrescente, tanto na percepção da alta direção quanto dos colaboradores, como forma de fomentar subsídios para a tomada de decisão pela alta administração em relação à gestão dos valores organizacionais.

Inicialmente, levantaram-se os fatores com percentuais abaixo de 50%, na percepção da Alta Administração, sendo eles expressos na tabela 5.19.

TABELA 5.19

Valores com Percentual Abaixo de 50% da Pesquisa realizada com a Alta Administração

<b>Valores Organizacionais</b>	<b>%</b>
Introdução de Novidades no Trabalho	48,33
Busca Constante de Informação e Novidades	45,00
Intercâmbio com outras Organizações	43,33
Atuação conjunto com outras Organizações	40,00

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela demonstra que, para a alta administração, a empresa não possui, como valor organizacional, o relacionamento externo com outras empresas, possuindo dificuldades tanto para intercâmbio, quanto para a busca de informações.

Esta tendência também é verificada na apuração dos valores organizacionais expressos pelos colaboradores menos que 50%, expressos na tabela 5.20.

TABELA 5.20

Valores com Percentual Abaixo de 50% da Pesquisa realizada com os Colaboradores

<b>Valores Organizacionais</b>	<b>%</b>
Proteção ao Meio Ambiente	49,35
Tratamento Proporcional ao Mérito	38,20
Complementaridade de Papéis entre Organizações	38,00
Oportunidades Iguais para Todos os Empregados	34,24
Intercâmbio com outras Organizações	27,36
Atuação conjunto com outras Organizações	27,16

Fonte: Dados da pesquisa

Esses fatores indicam que a empresa possui pouco relacionamento com outras empresas do segmento, isso pode ser evidenciado pelo baixo percentual nos fatores: Intercâmbio com outras organizações (27,36%) e Atuação conjunta com outras empresas (27,16%).

Uma importante informação refere-se às baixas perspectivas profissionais explicitadas pelos colaboradores, isso evidenciado pelos fatores: Tratamento Proporcional ao Mérito (38,20%) e Oportunidades Iguais para Todos (34,24%).

Isso decorre do fenômeno interno, uma vez que, no setor de terceirização, os salários são negociados diretamente com o cliente final e não existe uma política de aumento e/ou crescimento profissional, fazendo com que os salários permaneçam praticamente inalterados por muitos anos, alterando-se somente por ocasião dos dissídios coletivos da categoria (TÉBOUL, 1999).

Os valores organizacionais que obtiveram percentuais de 50% a 70%, na percepção da Alta Administração e dos Colaboradores, estão demonstrados na tabela 5.21 e 5.22, respectivamente.

TABELA 5.21

Valores com Percentual entre 50 a 80% na Pesquisa Realizada com a Alta Administração

<b>Valores Organizacionais</b>	<b>%</b>
Dificuldade de Alterar Regras, Normas e Comportamentos	79,17
Ambiente de Relacionamento Interorganizacional Adequado	70,00
Continuidade de Políticas e Projetos Organizacionais	69,17
Complementaridade de Papéis entre Organizações	69,17
Distribuição do Poder pelos Níveis Hierárquicos	68,33
Tratamento Proporcional ao Mérito	68,33
Capacidade de Influenciar Pessoas na Organização	67,50
Clima de Relacionamento Amistoso	67,50
Oportunidades Iguais para Todos os Empregados	53,33

Fonte: Dados da pesquisa

TABELA 5.22

Valores com Percentual entre 50 a 80% na Pesquisa Realizada com os Colaboradores

Valores Organizacionais	%
Capacidade de Influenciar Pessoas na Organização	68,88
Ambiente de Relacionamento Interorganizacional Adequado	68,47
Continuidade de Políticas e Projetos Organizacionais	67,07
Clima de Relacionamento Amistoso	63,30
Capacidade de Inovar na Organização	55,57
Busca Constante de Informação e Novidades	54,82
Distribuição do Poder pelos Níveis Hierárquicos	52,31
Introdução de Novidades no Trabalho	52,01

Fonte: Dados da pesquisa

Os fatores indicam uma média capacidade de inovação da empresa, evidenciado pelos fatores: Capacidade de Inovar (55,57%) e Introdução de novidades no trabalho (52,01%) na pesquisa com os colaboradores.

Outra informação importante é a percepção que os colaboradores têm a respeito do fator: Distribuição do Poder pelos Diversos Níveis (52,31%), que indica distorções internas em relação ao poder. Vale ressaltar, ainda, que os médios índices para os fatores: Clima de Relacionamento Amistoso (63,30%) e Ambiente de Relacionamento Interorganizacional Adequado (68,47) que indicam questões de relacionamento interno a serem melhoradas.

Esse resultado é também retratado na pesquisa com a alta administração que obteve resultados próximos.

Os valores organizacionais que obtiveram um percentual superior a 80% estão representados na tabela 5.23 e 5.24.

TABELA 5.23

Valores com Percentual acima de 80% na Pesquisa Realizada com a Alta Administração

Valores Organizacionais	%
Capacidade de Realizar Tarefas sem Necessidade de Acompanhamento	97,50
Segurança de Pessoas e Bens	96,67
Respeito aos Níveis de Autoridade	96,67
Abertura para Expor Sugestões e Opiniões	95,00
Proteção ao Meio Ambiente	95,00
Preocupação com o Cumprimento de Horários e Compromissos	94,17
Respeito às Pessoas com Cargos de Chefia	93,33
Respeito da Regras e Normas Estabelecidas pela Organização	93,33
Acompanhamento e Avaliação Contínuos das Tarefas	93,33
Imparcialidade nas Decisões Administrativas	93,33
Utilização de Recursos Sem Causar Danos ao Meio Ambiente	90,83
Tradição e Respeito às Ordens	90,00
Preservação dos Costumes Vigentes na Organização	89,17
Controle do Serviço Executado	88,33
Fidelidade à Organização	87,50
Clima de Ajuda Mútua	85,00
Capacidade de Inovar na Organização	84,17

Fonte: Dados da Pesquisa

TABELA 5.24

Valores com Percentual acima de 80% na Pesquisa Realizada com os Colaboradores

Fatores	%
Segurança de Pessoas e Bens	99,50
Preocupação com o Cumprimento de Horários e Compromissos	99,10
Abertura para Expor Sugestões e Opiniões	97,29
Dificuldade de Alterar Regras, Normas e Comportamentos	87,75
Respeito aos Níveis de Autoridade	85,04
Fidelidade à Organização	84,34
Preservação dos Costumes Vigentes na Organização	84,34
Respeito às Pessoas com Cargos de Chefia	83,28
Respeito às Regras e Normas Estabelecidas pela Organização	83,28
Acompanhamento e Avaliação Contínuos das Tarefas	83,03
Clima de Ajuda Mútua	82,78
Capacidade de Realizar Tarefas sem Necessidade de Acompanhamento	82,63
Imparcialidade nas Decisões Administrativas	82,33
Tradição e Respeito às Ordens	82,13
Controle do Serviço Executado	81,78
Utilização de Recursos Sem Causar Danos ao Meio Ambiente	80,72

Fonte: Dados da pesquisa

Os fatores demonstram que, apesar da empresa não ter uma política de crescimento profissional, os colaboradores possuem uma certa fidelidade à empresa, evidenciado pelo fator Fidelidade à organização que obteve um alto percentual tanto na percepção da alta administração quanto dos colaboradores.

Isso pode ser explicado, talvez, pelos outros índices encontrados para os outros fatores deste mesmo grupo, que indicam certas características da organização como:

- Fornece segurança para os seus colaboradores, evidenciado pelos percentuais acima de 90% alcançados nas pesquisas com a alta administração e com os colaboradores.
- Possuem abertura para expor sugestões e opiniões, evidenciado pelos altos percentuais alcançados nas pesquisas.
- Respeitam e aceitam o controle realizado pela organização, devido a uma cultura tradicionalista preservada e expressa pelos fatores organizacionais tais como: Tradição e respeito às ordens e Respeito às Regras e Normas que obtiveram altos percentuais tanto na percepção dos colaboradores quanto da alta administração.

## 6. CONCLUSÃO

Este trabalho buscou estabelecer uma relação entre os valores organizacionais expressos pela alta administração e aqueles explicitados pelos seus colaboradores.

Como visto no capítulo 2 – A Empresa - os valores organizacionais disseminados na missão expressa da empresa são:

- apresentação de melhorias contínuas nos processos,
- pesquisa e aplicação de novas metodologias e técnicas,
- oportunidades para todos os colaboradores,
- motivação das equipes de trabalho.

Tais valores compõem as dimensões do pólo: Harmonia, Igualitarismo e Autonomia; contudo, a pesquisa revelou que os valores apurados na pesquisa com a alta administração pertencem ao pólo: Hierarquia, Domínio e Conservação, indicando existir uma incongruência, na organização, entre os valores expressos e os valores efetivamente praticados.

A pesquisa revelou ainda que os valores ditos como efetivamente praticados pela alta administração, correspondem aos valores percebidos pelos próprios colaboradores da organização.

Os resultados demonstraram que, apesar de prevalecer na organização um ambiente de trabalho satisfatório, ela, a organização, possui características de uma gestão conservadora, hierarquizada, que valoriza o controle de seus processos internos.

A pesquisa indicou que os colaboradores possuem cerca de 64,67% de percepção geral a respeito da prática dos valores organizacionais, um índice considerado mediano segundo as pesquisas empreendidas por Tamayo (1999).

Esse resultado revela que existem, dentro da organização, fatores organizacionais que contribuem negativamente para o desempenho da gestão organizacional conforme demonstrado no capítulo 5, resumidamente:

- Trata-se de uma organização conservadora que possui poucos relacionamentos com outras empresas do mesmo segmento no mercado;
- É uma empresa que não investe em novas tecnologias e que atua com padrões rígidos de controle;
- Trata-se de uma organização que não oferece oportunidades de crescimento para todos os seus colaboradores;
- É uma empresa que prima pelo controle, pela disciplina e pela organização.

Todas essas características impactam negativamente na gestão organizacional. Entretanto, a pesquisa também demonstrou que existem fatores positivos, revelando, também, uma organização que:

- Oferece um ambiente propício aos relacionamentos interpessoais e um clima de ajuda mútua;
- Que oferece segurança aos seus colaboradores;
- Que dá abertura para os colaboradores exporem as suas idéias;
- Que é capaz de influenciar e fidelizar os seus colaboradores, através das relações que se estabelecem internamente.

Em relação aos valores percebidos pelos colaboradores, a pesquisa demonstrou que os valores expressos pelos colaboradores são compatíveis com aqueles aferidos na pesquisa da alta administração, isto é, que os valores do pólo Conservação, Hierarquia e Domínio são predominantes na organização. Existindo, assim, coerência entre os valores percebidos, tanto pela alta administração, quanto àqueles percebidos pelos colaboradores.

Faz-se necessário que a organização reflita diante dos resultados, buscando, realinhar, assim, os seus valores organizacionais, adequando-os a uma nova realidade, cujos valores dominantes poderiam passar a ser: a Autonomia, a Harmonia e o Iqualitarismo. Essa mudança seria importante para a empresa, uma

vez que ela lida basicamente com pessoas, através da prestação de serviços, na qual, esses novos valores contribuiriam para o alcance dos resultados organizacionais.

Diante do exposto sugere-se:

a) recomendações para a organização:

- Rever e/ou adequar os seus valores organizacionais;
- Adequar os manuais e a missão interna com os novos valores;
- Estabelecer critérios que permitam o crescimento profissional dos seus colaboradores e que esses critérios façam parte dos valores a serem disseminados;
- Realizar uma abertura de mercado para conhecer as novas tendências e variações de mercado, visando possíveis parcerias;
- Estudar e pesquisar possíveis inovações organizacionais;
- Focar nos potenciais dos seus colaboradores e não somente nos controles e processos.

b) recomendações para a academia:

- A pesquisa foi desenvolvida em apenas uma empresa do setor de serviços terceirizáveis da região metropolitana de Belo Horizonte – MG, não podendo ser, assim, generalizada para todo o setor. Entretanto, a metodologia empregada neste estudo de caso pode ser empregada de forma ampliada no intuito de se chegar a uma melhor caracterização deste setor.
- A metodologia utilizada também pode ser empregada na pesquisa em outros setores da economia, tais como a indústria e o comércio, procurando estabelecer uma melhor compreensão dos valores organizacionais nestes contextos.
- O IVO – Inventário de Valores Organizacionais pode ser utilizado para se comparar o *real* versus o *desejado*, o que, na pesquisa foi utilizado apenas a

versão real. Recomenda-se aplicar o instrumento na sua totalidade nas próximas pesquisas, buscando novos elementos comparativos.

Não se sabe ainda se os resultados obtidos nesta pesquisa poderão ser encontrados, novamente, em uma nova investigação. A pesquisa contou com a estratégia metodológica do estudo de caso. Tratou-se da descrição e análise em profundidade de um fenômeno organizacional, o que dificulta a sua generalização para outras empresas e setores da economia.

## REFERÊNCIAS

ALVAREZ, MANUEL S. B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ALVES-MAZZOTTI, A. J; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Thomson, 1999.

AZZONI, C. R. **Setor terciário e concentração regional no Brasil**. In: C. C. Diniz e M. B. Lemos (Ed.). Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

BLANCHARD, K.; O'CONNOR, M. **Managing by Values**. San Francisco, Barrett-Koehler Publishers, 1997.

BROWN, S.P., CRON, W.L., LEIGH, T.W. "Do feelings of success mediate sale performance-work attitude relationships", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 21 No.2, pp.91-100, 1996.

BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. **Journal of Marketing Research**. v. 22, n. 2, p. 199-208, may, 1985

CALDAS, Miguel P.; MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CARR, David; LITTMAN, Ian D. Excelência nos serviços públicos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1990. DAFT

CHAMPION, Dean. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

CHERCHIGLIA, M.L. **A reforma do estado e o setor público de saúde: governança e eficiência**. Revista de Administração Pública. v.33,n.5., 1999.

CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: MC Graw-Hill do Brasil, 1975. 246p.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAVIS, Keith.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures. The rites and ritual of corporate life**. Penguin Books. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1982.

DRUMMOND, K. E. **Staffing your foodservice operation**. First Ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

DUNNETTE, M. V.; HOUGH L. M. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1991.

DURKHEIM, E. **Les formes élémentaires de la vie religieuse**. Paris : Alcan, 1912.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

FARIA, A. Terceirização - um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H.S., RAMALHO, J.R. **Terceirização, diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1994.

FERREIRA, Ernando Monteiro. **Diagnóstico organizacional para a qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; FISCHER, Rosa Maria (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FRANÇA, Júnia Lessa.; VASCONCELLOS, Ana Cristina de. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional : Formação, tipologias e impactos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991. 140 p.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional. In: Motta, FCP e Caldas, M. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996. 158 p.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1997.

GONDIN, M. G. C. **Valores Organizacionais – Hierarquia de valores do CNPq, Segundo a percepção de seus servidores**. 1996. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

HALL, Dorothy K., CARL S. Benson.; WILLIAM O. Field. **Changes of Glaciers in Glacier Bay Alaska, Using Ground and Satellite Measurements**. *Physical Geography* 16 (1): 27-41, 1995.

HOFSTEDE, G. **Cultures consequences: International differences in work-related values**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. e Sanders, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**. 35, 286 -316, 1990.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, D.; KAHN, R. L. “Elementary school climate: A revision of the OCDQ”. **Education Administration Quarterly**, 22, pp. 93-110, 1978.

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro/RJ: Editora Prentice Hall do Brasil, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo, Printice Hall, 10ª edição, 2000.

**Kluckhohn, C. (1968)**. Los valores y las orientaciones de valor en la teoría de la acción. In T. Parsons & E. A. Shils (Orgs.).

LARAIA, R. de B. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

LAS CASAS, ALEXANDRE LUZZI. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira** – São Paulo: Atlas, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS PINTO, Anna Florência de Carvalho. **Apostila de Metodologia Científica**. Belo Horizonte: PUC Minas, 1996. 81 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGLINO, M. B.; RAVLIN, C.; ADKINS, C. 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), 424-432, 1989.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

MOTTA, Ronaldo Seroa da. **Contabilidade ambiental: teoria, metodologia e estudos de casos no Brasil**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NASSAR, Paulo. **História e cultura organizacional**. In: Revista Comunicação Empresarial – Nº 36, 2000.

OLIVEIRA, J. T. A. de. **Lógicas produtivas e impactos ambientais**: estudo comparativo de sistemas de produção. Campinas: Universidade Estadual de Campinas-Faculdade de Engenharia Agrícola, 2000. 284 p. Tese de Doutorado.

OLIVEIRA, Marcos A. **Terceirização**: estruturas e processos em xeque nas empresas. São Paulo : Nobel, 1994.

PASCALE, R. **Fitting new employees into the company culture**. Fortune. Maio 28, 1984

PETTIGREW, A. M. A cultura nas organizações é administrável? IN: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M., coords. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1979

PORTER, MICHAEL E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, MICHAEL E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**; tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gómez – 7. Edição; Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C. K. **Estratégias de crescimento**. In: GIBSON, Rowan. Repensando o futuro. São Paulo: Makron, 1998.

QUEIROZ, C.A.R.S. **Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso**. São Paulo: STS, 1998. 317p.

RAVLIN, E. C.; MEGLINO, B. M. **The transitivity of work values hierarchical preferences ordering of socially desirable stimuli**. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1989.

ROKEACH, M. **Value systems in religion**. *Review of Religious Research*, 11, 3-23, 1973

ROKEACH, M. **Understanding human values**. New York. The Free Press. 1979.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1982. 170 p.

SCHEIN, E. Cultura organizacional. **Tendências do trabalho**. Setembro/1986

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture**. American Psychologist, Feb, 45(2).109-119, 1990.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. **Toward a universal psychological structure of human values.** *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53, p.550-562, 1987

SCHWARTZ, S. H.; ROS, M. **Values in the west: a theoretical and empirical challenge to the individualism-collectivism cultural dimension.** *World Psychology*, 1, 91-122, 1995.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the Content and Structure of Values: Theory and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**. New York: Academic Press, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Are there Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?. **Journal of Social Issues**, 1994.

SEGO, D. J., HUI, C., LAW, K. S. Operationalizing cultural values as the mean of individual values. Problems and suggestions for research. In P. C. Earley & M. Erez (Orgs.). **New perspectives on international industrial/organizational psychology**. San Francisco: The New Lexington Press, 1989.

SHRIVASTAVA, P. **Integrating strategy formulation with organizational culture.** *Administrative Science Quarterly*, 1985.

SHOSKLEY, E.; MORLEY, D. Adhering to organizational culture. **What is it mean? Why does it matter?** *Group & Organizational Studies*, 14 (4), 483-500, 1989.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam.** Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SPEARS, M. C. **Foodservice organizations: a managerial and systems approach.** 2nd ed. New York: Macmillan Publishing Co., 1991. 582p.

TAGIURI, R. & LITWIN, G. **Organizational climate: Explorations of a concept.** Boston: Harvard University Press, 1968.

TAMAYO, A. **Valores e Clima Organizacional.** In: TAMAYO, Álvaro, PAZ, Maria das Graças T. da (Orgs). *Escola, Saúde e Trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: UNB, 1999.

\_\_\_\_\_. **Hierarquia de valores transculturais e brasileiros.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 1994, v. 10.

\_\_\_\_\_. **Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo.** *Revista de Administração*, São Paulo v. 33, n.3, p. 56-63, julho/setembro 1998.

TAMAYO, A.; BORGES, L. O. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In ROS, M.; GOUVEIA, V. (Orgs.). **Psicología social de los valores** (pp. 325-352). Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais**. Revista de Administração da USP, 31(2), 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A., M.; PAZ, M. G. T. **Inventário de Valores Organizacionais**. Estudos de Psicologia, 5(2), 289-315, 2000.

TAMAYO, A. et al. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Jan-Abr., Vol.17, n.1, pp.027-035, 2001.

TAMAYO, A. et al. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

TANAKA, Oswaldo Y.; Melo, Cristina. **Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente- um modo de fazer**. São Paulo : Edusp, 2001.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços: uma nova abordagem de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TOLEDO, Flavio.; MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. 3ª Edição, São Paulo: Atlas, 1999.

TORQUATO, G. **Cultura – poder - comunicação e imagem - fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

Trice, M. H. & Beyer, M.J. (1993). *The culture of work organizational*. New Jersey: Prentice-Hall

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

VERGARA, S. C. **Tipos de pesquisa em administração**. Cadernos EBAP, FGB, Rio de Janeiro, n.52, jun./1990.

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio: a nova cultura organizacional holística**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1995.

WEICK, Karl. The significance of corporate culture. In: FROST, P. **Organizational Culture**. Beverly Hills, Sage Publications, 1985.

WIENER, Y. Forms of values systems: a focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. **Academy of Management Review**, 13 (4), 534-545, 1988.

WOOD Jr., Thomaz. **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 1989.

ZAGO, et al. A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para o seu gerenciamento. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA. **Anais...** Rio de Janeiro, 2004.

ZILBOVICIS, M. Cultura Organizacional e mudança tecnológica: estudo de caso de uma montadora de automóveis no Brasil. **Anais: Padrões Tecnológicos e Política de Gestão de Processo de Trabalho na Indústria Brasileira**. Departamento de Sociologia. São Paulo: USP, 1988.

## ANEXO A

---

---

## INVENTARIO DE VALORES ORGANIZACIONAIS

---

---

### 1. Instruções

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

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

Para dar sua opinião, utilize uma escala de 0 a 6, conforme abaixo: Lembre-se de que quanto mais próximo do 6 mais importante é o valor. Coloque um círculo em torno do número escolhido para cada um dos aspectos na coluna correspondente. Não há resposta certa ou errada. Responda de acordo com o seu entendimento e interpretação. Não deixe nenhum item em branco.

Após a sua análise, discuta com o grupo e, em consenso, tente aferir as notas fornecidas.

Lembre-se de que, ao final, deverá ser entregue somente um questionário com a síntese das opiniões do grupo.

Agradecemos a sua colaboração.

## 2. Questões

1. Capacidade de inovar na organização

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

2. Capacidade de realizar as tarefas sem necessidade de supervisão constante

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

3. Introdução de novidades no trabalho

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

4. Abertura para expor sugestões e opiniões sobre o trabalho

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

5. Busca constante de informação e novidades

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

6. Continuidade de políticas e projetos organizacionais

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

7. Fidelidade à organização

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

8. Segurança de pessoas e bens

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

9. Preservação dos costumes vigentes da organização

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

10. Tradição de respeito às ordens

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

11. Clima de ajuda mútua

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

12. Distribuição do poder pelos diversos níveis

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

13. Tratamento proporcional ao mérito

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

14. Oportunidades iguais para todos os empregados

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

15. Imparcialidade nas decisões administrativas

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

16. Clima de relacionamento amistoso entre os empregados

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

17. Respeito às pessoas com cargo de chefia

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

18. Respeito às regras e normas estabelecidas pela organização

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

19. Controle do serviço executado

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

20. Respeito aos níveis de autoridade

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

21. Capacidade de influenciar pessoas na organização

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

22. Preocupação com o cumprimento de horários e compromissos

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

23. Dificuldade de alterar regras, normas e comportamentos na organização

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

24. Acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

25. Ambiente de relacionamento inter-organizacional adequado

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

26. Complementaridade de papéis entre organizações

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

27. Utilização de recursos sem causar danos ao meio ambiente

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

28. Proteção ao meio ambiente

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

29. Intercâmbio com outras organizações

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---

30. Atuação conjunta com outras empresas

Real	0	1	2	3	4	5	6
------	---	---	---	---	---	---	---