

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CHRISTIAN ZANCANARO PIRES**

**PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS PELOS COLABORADORES  
DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

**Porto Alegre**

**2017**

**CHRISTIAN ZANCANARO PIRES**

**PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS PELOS COLABORADORES  
DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

Trabalho de conclusão do curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

**Porto Alegre**

**2017**

Christian Zancanaro Pires

PERCEPÇÃO DE VALORES ORGANIZACIONAIS PELOS COLABORADORES DE  
UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Trabalho de conclusão do curso de graduação,  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção  
do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Prof. Dr.

---

Orientadora Prof. Dra.: Angela Beatriz Busato Scheffer

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a Escola de Administração pelos esforços em proporcionar um ensino de qualidade em uma sociedade onde não há a valorização merecida e necessária à educação. Também agradeço a minha orientadora, Professora Angela Beatriz Busato Scheffer pela atenção e disponibilidade para orientar este trabalho. E por fim agradeço minha família, colegas de trabalho e de curso que me deram suporte ao longo destes anos.

## RESUMO

Uma organização após definir sua missão, define sua visão e os padrões de comportamento que terá no cumprimento de sua missão de forma a chegar ao ponto definido em sua visão. Esses padrões são os valores. Os valores definem o comportamento de colaboradores e da própria organização. Para desenvolver a pesquisa e haver um parâmetro de comparação, foi utilizada uma pesquisa de 2012 como base, que analisou esta percepção no segmento bancário. No desenvolvimento do trabalho observa-se que a hierarquia de valores da organização é aderente ao do mercado em que ela se insere, por mais que se perceba diferença entre os índices das pesquisas. Este trabalho efetuou uma pesquisa que buscou identificar como os trabalhadores de uma organização bancária percebem a importância que a organização dá aos seus valores. Foi utilizado um questionário eletrônico que obteve respostas de cem empregados da organização estudada. Responderam funcionários de diversos cargos. A análise dos resultados obtidos não teve como objetivo qualificar estes como bons ou ruins para a empresa, mas sim fornecer um instrumento e apontar caminhos para que a mesma pudesse, com a análise destes dados, entender como seus empregados percebem a importância que esta dá a cada tipo de valor enquanto organização, e trabalhar para que os níveis de percepção, sejam os adequados ao que ela entende como ideais. Foi observado que os valores prestígio e domínio, são os com maiores índices de percepção pelos funcionários, enquanto as variáveis de bem-estar, têm as menores médias de percepção.

**Palavras-chave: valores organizacionais, percepção, organização bancária.**

## **ABSTRACT**

An organization after defining its mission, defines its vision and the patterns of behavior that will have in the fulfillment of its mission of way to arrive at the defined point in its vision. These patterns are the values. The values define the behavior of employees and the organization itself. To develop the research and to have a comparison parameter, a 2012 survey was used as the basis, which analyzed this perception in the banking segment. In the development of the work it is observed that the hierarchy of values of the organization is adherent to the one of the market in which it is inserted, however much one perceives difference between the indexes of the researches. This work carried out a research that sought to identify how the employees of a banking organization perceive the importance that the organization gives to its values. An electronic questionnaire was used that obtained answers from 100 employees of the organization studied. Staff from various positions responded. The analysis of the results obtained was not intended to qualify these as good or bad for the company, but rather to provide an instrument and point out ways so that it could, with the analysis of these data, understand how its employees perceive the importance that this gives the each type of value as an organization, and to work so that the levels of perception are appropriate to what it understands as ideals. It was observed that the values of prestige and dominance are the ones with the highest indexes of perception by the employees, while the welfare variables, have the lowest averages of perception.

**Key words: organization values, perception, organization, banks.**

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
2 OBJETIVOS .....	11
2.1 OBJETIVO GERAL .....	11
3 JUSTIFICATIVA .....	12
4 REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
4.1 VALORES DECLARADOS E VALORES ORGANIZACIONAIS.....	13
4.2 INVENTÁRIO DE PERFIS DE VALORES ORGANIZACIONAIS .....	14
4.3 DIMENSÕES BIPOLARES DE VALORES .....	17
4.4 VALORES E ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS .....	18
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
5.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	22
5.2 PÚBLICO PESQUISADO.....	24
5.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	25
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	27
6.1 HIERARQUIA DE VALORES.....	27
6.2 COMPARAÇÃO COM PESQUISA FEITA EM SEGMENTO BANCÁRIO AMPLO .....	28
6.3 PRESTÍGIO, DOMÍNIO E PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE.....	30
6.4 FATORES COMPARADOS EM CONJUNTO, MAS ANALISADOS INDIVIDUALMENTE .....	33
6.5 FATOR BEM-ESTAR DO EMPREGADO .....	35
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS .....	41
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO .....	44

APÊNDICE B – RESULTADO NUMÉRICO DO QUESTIONÁRIO - ITENS REFERENTE A VALORES ORGANIZACIONAIS.....	47
APÊNDICE C – RESULTADO PERCENTUAL DO QUESTIONÁRIO - ITENS REFERENTE A VALORES ORGANIZACIONAIS.....	52



## 1 INTRODUÇÃO

O mercado financeiro com sua alta competitividade, exige de seus participantes, estratégias para sua manutenção e sobrevivência neste meio que apresenta acirrada disputa, para produtos bastantes similares oferecidos pelos competidores. Conforme Kaplan e Norton (2004, p 34), “a estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo e lógico que movimenta toda a organização”. O ponto de partida da estratégia, de acordo com Kaplan e Norton (2004, p 34), é a declaração da missão da empresa que define porque a organização existe. Imediatamente após e andando juntamente com a missão estão os valores, em que a organização diz quais os valores serão importantes para cumprimento de sua missão.

Os valores organizacionais não são simplesmente os declarados por uma organização. Em um estudo anterior com esta mesma temática deste, e que será uma das referências do presente estudo, Tamayo, Mendes e Paz (2000), define valores (p. 293, *apud* TAMAYO; GONDIM,1996) da seguinte forma:

[...] princípios ou crenças organizadas hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviços de interesses individuais coletivos e mistos.

A declaração de valores por uma organização, mostra que o comportamento é relevante para poder cumprir sua missão. O padrão de comportamento é determinante para se cumprir a razão de existir de uma organização. Este trabalho, analisou a importância, relevância dos fatores de valores e hierarquia destes valores organizacionais, na perspectiva que os trabalhadores de uma organização bancária situada no estado do Rio Grande do Sul.

A organização estudada trata-se de um banco público, com cerca de onze mil funcionários, sendo quase a totalidade de funcionário concursados. A área de atuação da empresa é no segmento de banco comercial, e seus principais concorrentes são bancos públicos, privados e cooperativos. Os valores declarados por esta organização são transparência, ética, comprometimento, integração e eficácia.

O estudo dos valores é feito pela *axiologia*, termo derivado do grego *axia* e que significa valores (GOERGEN, 2005, p. 986). Conforme Goergen (2005, p. 987, *apud* LALANDE 1999) há diversos sentidos para valores, que ele apresenta da seguinte forma:

- a) característica das coisas que consiste em serem elas mais ou menos estimadas ou desejadas por um sujeito ou, mais comumente, por um grupo de sujeitos determinados. Este é um significado subjetivo.
- b) Característica das coisas que consiste em merecerem elas maior ou menor estima. Este é um significado objetivo.
- c) Característica das coisas que consiste em elas satisfazerem um certo fim. Trata-se do caráter objetivo/hipotético.
- d) Característica de coisas que consiste no fato de, em determinado grupo social e em determinado momento, serem trocadas por uma quantidade determinada de uma mercadoria tomada como unidade.
- e) Preço que se estima do ponto de vista normativo deva ser pago por um determinado objeto ou serviço (justo valor).
- f) A significação não só literal, mas efetiva e implícita que possuem uma palavra ou expressão.

No sentido institucional, valores são crenças que direcionam pessoas em direção a objetivos, ou em organizações norteiam as pessoas na execução da missão em direcionamento à visão. Os valores orientam a vida da organização, determinando a forma de pensar e agir das pessoas institucionalmente (machado, 2009). Goergen (2005, p. 986) não nos apresenta uma conotação institucional de valores, mas segundo Machado (2009, p.33, *apud* TAMAYO; PORTO, 2005, p. 162) estes:

[...] podem ser divididos em pessoais e organizacionais: os primeiros expressam as metas das pessoas e os segundos, as metas ligadas à realidade da organização. O paralelismo entre os Valores pessoas e Valores organizacionais, implica em dizer que as duas categorias de Valores se referem a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador quanto pela organização.

O estudo de valores organizacionais não é inédito e nem recente. O aumento do interesse pelo tema aumentou a partir da década de 1970 com o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional (PACHECO, 2015). A importância do estudo da relação dos funcionários da organização e seus valores, já foi apontada por Tamayo *et al.* (2001), nesse estudo é analisado o aspecto motivacional dos valores e a relação com o comprometimento dos funcionários, através das prioridades axiológicas.

Na literatura voltada para administração e negócios, Lima (2012), apresenta os valores com a função espelhar os padrões institucionais de comportamento da organização. Comportamento e atitude seriam conceitos base dos valores. Para Pereira (2010) os valores são os elementos em que acreditamos e que norteiam nosso comportamento. Ainda conforme Lira (2015), a missão, a visão e os valores de uma empresa são bastante arrojados e otimistas, o que leva a impressão, para um leigo, que a elaboração destes itens não passa de um clichê.

Ainda é possível fazer a avaliação dos valores da organização sobre duas perspectivas ou níveis (SILVA; SILVA, p. 84, *apud* TAMAYO; GODIM, 1996): O primeiro é o nível real que são os valores que existem de forma concreta na organização, na percepção dos trabalhadores; e o segundo nível é o ideal, onde é observado os valores que as pessoas acreditam que deveriam orientar o comportamento dos membros da organização.

Diante do exposto, dada a apresentação do conceito e de aspectos de valores, sua aplicação na rotina empresarial e sua importância para o planejamento estratégico da organização, o tema da pesquisa desenvolvida neste trabalho se concentrou em responder a seguinte questão: *Na percepção dos colaboradores da organização estudada, qual a importância e relevância que os tipos axiológicos, bem-estar do empregado, prestígio, domínio, autonomia, realização, tradição, conformidade e preocupação com a coletividade têm?*

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar a relevância dos valores da organização estudada pelos seus empregados.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar a importância e relevância que a organização estudada dá a cada tipo axiológico, na percepção dos empregados.

- Estabelecer, através das médias observadas, a hierarquia de valores da organização, percebida pelos seus funcionários.

- Comparar as similaridades e diferenças da hierarquia de valores desta instituição, com o observado em pesquisas já efetuadas neste segmento organizacional.

### 3 JUSTIFICATIVA

Tamayo (2001) mostra que três componentes parecem ser essenciais ao comprometimento organizacional, sendo estes: a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, a disposição de investir esforços em favor da organização e o desejo de se manter parte da mesma.

A necessidade de se efetuar um estudo para verificar o entendimento e relevância da axiologia organizacional pela perspectiva dos colaboradores, é importante pois “é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos envolvidos ativamente no processo coletivo para identificar as prioridades axiológicas da organização” (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004, p. 130).

Conforme Estivaleta e Andrade (2012), o estudo de valores no setor bancário é uma temática relevante, tendo em vista que nesse contexto existe uma caracterização marcada por “intensa competitividade, racionalização do trabalho e individualidade” (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012, p. 238). As autoras mostram os valores como pressupostos da percepção de suporte organizacional (*apud* GOODWIN *et al.*, 2004), que é a percepção pelo colaborador de como a organização o valoriza.

Sendo fundamental a aceitação dos valores para o aumento do grau de comprometimento organizacional dos funcionários, já foram efetuados trabalhos anteriores, buscando verificar a percepção de colaboradores acerca dos valores priorizados por suas organizações, inclusive no segmento bancário. Este trabalho busca analisar isoladamente a organização estudada e comparar os resultados verificados com o que já foi observado neste segmento.

As organizações buscam tomar decisões não apenas em seu histórico de desempenho, mas principalmente numa análise de cenários que vive no presente em direção à sua visão futura. Para Janissek-Muniz (2016, p. 02), os valores em conjunto com os objetos e alvo almejado, apoiam a escolha da organização dentro do processo de tomada de decisão.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta pesquisa buscou referências teóricas que já haviam trabalhado a temática de valores em organizações e a percepção dos colaboradores desta acerca da temática. Como é apresentado, buscou-se as definições de valores, suas funções e o estudo deste tema em organizações similares a estudada. No desenvolvimento foi utilizada pesquisa anterior de valores pesquisados em organizações bancárias, para que a atual tive um parâmetro de referência ao qual pudesse efetuar comparações e correlações.

### 4.1 VALORES DECLARADOS E VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores declarados de uma organização são crenças para o cumprimento da sua missão e atingimento da sua visão. As definições dos valores declarados são por Kaplan e Norton (2004) eles dizem “o que é importante para a empresa”. Para Silva e Silva (2010), os valores declarados são importantes pois estes “orientam no alcance dos objetivos da organização”. Tamayo, Mendes e Paz (2000) definem valores como “princípios e metas que norteiam o comportamento do indivíduo”.

Nesse estudo são apresentados alguns aspectos desta definição (TAMAYO; GONDIM, 1996) que serão orientadores dessa pesquisa. Conforme Tamayo e Gondim (1996) estes aspectos são:

**a) Aspecto cognitivo:** elemento básico, que são as crenças existentes na empresa. Conhecimento da realidade organizacional que se relacionam a diversas dimensões da vida da organização como produção, qualidade e relacionamentos. Nesse aspecto, os valores são “padrões para julgamento e justificção do comportamento de si e dos outros”.

**b) Aspecto motivacional:** aqui os valores expressam desejos e interesses de indivíduos ou grupos da organização, que são “as metas mais ou menos conscientes da empresa”.

**c) Função de valores:** a função é orientadora da vida da organização e guia de comportamento de suas pessoas. Determinam a rotina, forma de pensar, agir e sentir. “Influenciam o que as pessoas fazem” (p. 294, *apud* DEAL; KENNEDY, 1988, p. 22)”. A função de valores é “de vincular as pessoas, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem funções que lhe foram atribuídas (p. 294, *apud* KATZ; KAHN, 1978, p. 70)”.

**d) Hierarquia de valores:** A hierarquia auxilia a diferenciar as organizações não somente por seus valores, mas pela distinção através da preferência, que vai determinar se o valor é importante ou secundário. A base para a graduação da relevância dos valores se dá com o tempo que é fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos que acabam impondo a ordem de primazia, e com o esforço dos membros da organização para o atingimento das metas propostas.

## 4.2 INVENTÁRIO DE PERFIS DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Estudos foram e são feitos acerca dos valores organizacionais e sua percepção. Tamayo e Oliveira (2004), elaboraram o inventário de perfis de valores organizacionais, em pesquisa com este mesmo título, com o objetivo de “construir e validar uma medida da percepção de valores organizacionais”.

A pesquisa de Tamayo e Oliveira (2004) utiliza como pressuposto teóricos o trabalho de Schwartz e Bilsky (1987) que apresenta a definição de valores humanos como:

Princípios ou crenças, sobre comportamentos ou estados de existência, que transcendem situações específicas, que guiam a seleção ou a avaliação de comportamentos ou eventos e que são ordenados por sua importância. (TAMAYO e OLIVEIRA, 2004, p. 131, *apud* SCHWARTZ e BILSKY, 1987, p. 551)

Ainda, nesse mesmo trabalho de referência, os valores são vistos como representações cognitivas de exigências humanas as quais são: as necessidades biológicas individuais; necessidades sociais de interação; e, necessidades de sobrevivência e bem-estar dos grupos. Existe, conforme os autores, uma definição cultural da forma como o indivíduo lida com a realidade identificando modos apropriados para responder a estas necessidades.

O estudo de Tamayo e Oliveira, reproduz a tipificação de valores de Schwartz e Bilsky, sendo que estes tipos podem ser divididos em três grupos, conforme os interesses de quem representa:

- a) INTERESSES INDIVIDUAIS: Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação e Autodeterminação. Os valores de interesse individual se opõem aos de interesse coletivo;
- b) INTERESSES COLETIVOS: Benevolência, Tradição e Conformidade;
- c) INTERESSES MISTOS: Situados em uma área que atende a interesses individuais e coletivos. Estes são Universalismo e Segurança.

**QUADRO 1 - Tipos Motivacionais de Valores**

TIPOS	METAS
HEDONISMO	Prazer e gratificação sensual para si mesmo.
REALIZAÇÃO	Sucesso pessoal obtido através de demonstração de competência
PODER SOCIAL	Controle sobre as pessoas e os recursos, prestígio.
AUTODETERMINAÇÃO	Independência de pensamento, ação e opção.
ESTIMULAÇÃO	Excitação, novidade, mudança, desafio.
CONFORMIDADE	Controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros.
TRADIÇÃO	Respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade.
BENEVOLÊNCIA	Promoção do bem-estar das pessoas íntimas.
SEGURANÇA	Integridade pessoal, estabilidade da sociedade, do relacionamento e de si mesmo.
UNIVERSALISMO	Tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza

Fonte: Tamayo e Oliveira (2004, p. 131).



O estudo observa em seus resultados relações de compatibilidade e conflito entre os tipos de valores, decorrentes da busca simultânea de tipos axiológicos diferentes. A identificação de compatibilidade foi verificada em: Poder e realização; Realização e hedonismo; Hedonismo e estimulação; Estimulação e autodeterminação; Autodeterminação e Universalismo; Universalismo e Benevolência; Tradição e Conformidade; Conformidade e Segurança; Segurança e Poder.

Os tipos de valores são apresentados em duas dimensões (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004, *apud* SCHWARTZ; BILSKY, 1992). A primeira, abertura à mudança *versus* conservação, se contrapõem valores que baseados em pensamento e ações independentes (estimulação, autodeterminação e hedonismo), que favorecem a mudanças, ante valores de auto restrição estabilidade e manutenção do *status quo* (segurança, conformidade e tradição).

A outra dimensão, autopromoção *versus* autotranscedência, opõe poder, realização e hedonismo, valores relativos a tipos motivacionais ao polo de valores autotranscedência, que contem benevolência e universalismo.

Foi também identificado que quando há uma priorização axiológica pelo indivíduo, esperasse que haja os seguintes conflitos entre os tipos de valores, quando estes estão priorizados: Autodeterminação e Estimulação *versus* Conformidade, Tradição e Segurança; Universalismo e Benevolência *versus* Realização e Poder; e Hedonismo *versus* Conformidade e Tradição.

Na apresentação da pesquisa, os autores falam da necessidade de ser feita a análise dos valores organizacionais considerando os valores pessoais pois no ambiente organizacional, inevitavelmente os valores e interesses da coletividade e pessoais, que constituem dois sistemas relativamente independentes e consolidados, entram em conflito. E isso pode ser observado, que normalmente nas técnicas de integração de novos colaboradores, estes são ensinados a se adaptarem aos valores da organização.

Porém os autores mostram que estes valores não estão somente numa área de conflito entre si, mas que também compartilham várias características gerais dos valores, como componentes, motivacional, cognitivos, hierárquicos e sociais. Além disso a base dos valores da organização tem origem em valores pessoais, pois são

normalmente introduzidos por quem funda a organização, pela gestão e pessoas da organização. Mas também há uma imposição de exigências internas e externas para a subsistência da organização.

As exigências internas decorrem das necessidades e motivações das pessoas que formam a coletividade da empresa e as externas a partir das necessidades e motivações de clientes, atuais ou potenciais da empresa. Portanto há uma similaridade entre valores individuais e organizacionais.

#### 4.3 DIMENSÕES BIPOLARES DE VALORES

Uma organização é um grupo de pessoas, cada qual com suas necessidades e interesses individuais, que convivem com outras que também têm seus interesses e necessidades particulares. A reunião destas pessoas numa mesma coletividade pode gerar conflitos de interesses e valores resultantes da personalidade de cada indivíduo. A organização como uma coletividade, tem a necessidade de solucionar alguns problemas decorrentes disso (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004, p. 133), sendo estes:

- a) A relação a relação entre o indivíduo e o grupo, que é potencialmente conflituosa e exige, portanto, tentativas de compatibilizar os interesses individuais e coletivos;
- b) A necessidade de estabelecer uma estrutura que assegure o alcance dos objetivos da organização;
- c) A relação da organização com o meio ambiente físico e social.

Os autores apresentam três dimensões bipolares que representam as alternativas para que as sociedades e organizações respondam a estes problemas. A primeira dimensão é de autonomia *versus* conservação, nela situam-se as ações para compatibilizar interesses individuais e da coletividade que forma a organização. A conservação tem uma ação de manutenção do *status quo* impedindo a ação de comportamentos que perturbem e vão contra a manutenção das normas e da tradição. Os valores de conservação, nesta dimensão, sofrem oposição dos “valores

relacionados à percepção dos indivíduos como entidades autônomas capazes de fixar seus interesses e metas, em harmonia com a organização” (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004, p. 133).

A segunda dimensão apresentada por Tamayo e Oliveira (2004), é hierarquia *versus* estrutura igualitária. Nesta dimensão observa-se o problema organizacional de se definir o sistema social, funções e sua execução e relação entre as pessoas. Para esta, as soluções estariam em um “*continuum* que vai da hierarquia ao igualitarismo” (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004, p. 133). De um lado a hierarquia como meio de “garantir o comprometimento dos membros em torno da missão organizacional” (TAMAYO; OLIVEIRA, 2004, p. 133). De outro, o igualitarismo faz com que haja uma distribuição das responsabilidades pelo funcionamento da organização entre todas as pessoas, com diminuição dos níveis de autoridade, com mais participação no gerenciamento das atividades.

Por último, a terceira dimensão apresenta harmonia *versus* domínio, que representa a necessidade de se definir o tipo de relacionamento entre os meios físicos e social pela organização. A harmonia com o meio, natural e de mercado se opõe ao domínio de recursos.

A pesquisa de Tamayo e Oliveira, identificou nos seus resultados, que somente na dimensão hierarquia *versus* igualitarismo, os polos aparecem de fato como opostos, evidenciando uma relação de conflito de valores associados a estes polos, ou seja, a hierarquia formal pode ser um polo, de fato oposto, de igualitarismo e participação nas decisões gerenciais. Nas outras duas dimensões apresentadas, os pesquisadores perceberam que elas são adjacentes, com manifestação de valores compatíveis, que não têm conflito no contexto organizacional.

#### 4.4 VALORES E ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS

Em uma pesquisa anterior, Estivaleta e Andrade (2012), buscaram identificar a influência dos valores organizacionais na percepção do suporte organizacional.

Nesse estudo, buscaram compreender pela perspectiva de funcionários de instituições bancárias públicas e privadas, a partir de duas perspectivas. A primeira, é a mesma já analisada aqui, de Tamayo e Oliveira (2004), referente ao inventário de perfis de valores organizacionais. A segunda perspectiva foi a de Percepção de Suporte Organizacional, que é definido como “crenças desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar” (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012, p. 217).

Em sua pesquisa, que ao contrário desta abrangia várias instituições, Estivalete e Andrade, observaram através dos resultados, que os valores organizacionais prioritários entre os respondentes foram domínio e prestígio. Isso revela que as instituições comunicam seus valores de forma a priorizar a liderança de mercado, sua imagem e reconhecimento da sociedade. Conforme as autoras os “resultados revelam que as organizações bancárias, inseridas num mercado altamente competitivo, encontraram nos valores domínio e prestígio sustentação para suas práticas em busca de seus objetivos focais” (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012, p. 238).

**Tabela 1 - Média e desvio padrão dos fatores de valores organizacionais.**

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Domínio	4,65	0,62
Prestígio	4,39	0,76
Preocupação com a coletividade	4,16	0,89
Tradição e conformidade	3,73	0,98
Autonomia e realização	3,52	1,04
Bem-Estar	2,44	1,12

---

Fonte: Estivalete e Andrade (2012, p. 230).

A pesquisa também mostra que, na percepção dos bancários, em lugares inferiores na hierarquia de valores, autonomia, realização e de forma isolada e bastante abaixo, bem-estar. Isso mostra, que na visão dos seus empregados, instituições bancárias têm uma preocupação menor com valores de interesse pessoal de seus funcionários. Na tabela 1, observa-se o resultado da pesquisa, após a análise fatorial exploratória, a evidência da relevância de domínio e prestígio, por terem alta média e baixo desvio padrão.

A pesquisa de Estivalet e Andrade, verificou a análise de seus resultados um item importante: entre funcionários de bancos públicos e privados, a hierarquia de valores organizacionais é semelhante. Isso, segundo as autoras, mostra que “as prioridades das organizações bancárias, estão centradas em valores comuns” (ESTIVALETE; ANDRADE, 2012, p. 239).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa efetuada foi de abordagem quantitativa, verificando a percepção através da frequência em que os valores, em suas variáveis, são observados pelos respondentes. Nela, o instrumento de coleta de dados foi um questionário on-line com sentenças para os respondentes apontarem seu nível de concordância.

O propósito desta pesquisa, foi verificar por meio das respostas dos funcionários da organização que responderam o questionário, como estes observam quais valores são centrais para esta organização. O questionário foi elaborado conforme o utilizado por Estivalet e Andrade (2012) em pesquisa similar com várias instituições bancárias, com variáveis que apresentam características dos seguintes tipos axiológicos:

- a) Realização;
- b) Conformidade;
- c) Domínio;
- d) Bem-estar do empregado;
- e) Tradição;
- f) Prestígio;
- g) Autonomia; e,
- h) Preocupação com a coletividade

A realização da pesquisa foi feita sob autorização da organização analisada, sem autorização expressa para divulgação de seu nome, com apoio logístico do departamento de gestão de pessoas da empresa.

## 5.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Considerando o objetivo deste estudo de efetuar comparativo a estudo similar feito em empresas do segmento bancário, isolando e comparando a instituição aqui analisada, aos resultados obtidos em estudo anterior, este estudo efetuou pesquisa contendo as 48 questões presentes no Inventário de perfis de valores organizacionais de Tamayo e Oliveira (2004), que em estudo no segmento bancário foi adaptado por Estivalet e Andrade (2012), sendo o segundo o utilizado nesta pesquisa.

O questionário foi disponibilizado e preenchido em meio eletrônico na plataforma *survey monkey*. Utilizou-se esta plataforma a pedido da organização analisada, pelos fatos de seus funcionários terem acesso a esta em seu ambiente de trabalho e poderem responder pesquisas acadêmicas por meio dela.

O questionário possuía questões fechadas, onde era apresentada uma sentença em que pedia que o respondente discordava totalmente, parcialmente, se não concordava nem discordava da sentença, ou se concordava parcialmente ou totalmente. Essa é uma escala Lickert em cinco pontos, que segundo Vieira (2011, p. 32)

[...] amplamente utilizada, exigindo que os entrevistados indiquem um grau de afirmação sobre objetos de estímulos. Tipicamente cada item de escala tem cinco categorias de resposta (pontos) que vão do discordo totalmente ao concordo totalmente.

Cada sentença do questionário, apresentava uma característica relacionada a um fator de valor organizacional, e o item “**concordo totalmente**” indicava que o respondente observava aquela característica como “muito valorizada” pela sua organização. Este é o item que será considerado na análise de resultados para a formação da hierarquia de valor da organização e comparação com o segmento em que se insere.

Uma segunda parte do questionário buscou identificar a função do respondente e se este trabalha em agência ou unidade da organização, sendo questionados identificam se o respondente tinha ou não cargo comissionado, e se trabalhavam em agência, sede de superintendência ou na direção da organização. Não foram

efetuadas análises, neste trabalho, da relação da percepção acerca dos fatores de valores com a função exercida. A intenção aqui, é verificar se haveria uma participação de respondentes de funções diversas.

**Tabela 2: Fatores de valores, e características presentes nas variáveis**

FATOR	CARACTERÍSTICAS PRESENTES NAS VARIÁVEIS
<b>Poder</b>	Congrega itens relativos ao Poder, cuja meta central é a obtenção de status, controle sobre pessoas e recursos, bem como à busca de uma posição dominante no mercado. Exemplo de item: <i>“Esta organização acha importante ser competitiva. Ela quer ganhar novos mercados”</i> .
<b>Prestígio</b>	A organização busca prestígio, admiração e respeito da sociedade por causa da qualidade dos seus produtos.
<b>Bem-estar</b>	Os itens deste fator indicam a preocupação da organização em propiciar satisfação ao empregado, atentando para a qualidade de vida no trabalho. Sua base teórica são os valores do tipo motivacional Hedonismo. Exemplo de item: <i>“É muito importante, para esta organização, ajudar seus empregados. Ela deseja cuidar do bem-estar deles”</i> .
<b>Tradição</b>	Este fator contém itens relativos à preservação e ao respeito aos costumes e práticas consagradas pela organização que prefere manter sua forma de funcionamento. Exemplo de item: <i>“Esta organização preserva os costumes antigos. Ela respeita a tradição”</i> .
<b>Realização</b>	Agrega itens que representam valores cuja meta central é o sucesso, através da demonstração de competência da organização e de seus empregados. Desempenho competente é uma exigência para a sobrevivência da organização e para a permanência do empregado nesse contexto. Exemplo de item: <i>“Para esta organização planejar metas é essencial. Ela considera a realização das metas uma prova de sua competência”</i> .
<b>Conformidade</b>	O conteúdo dos itens refere-se à definição de limites das ações organizacionais e comportamentos de seus membros, dando prioridade ao respeito a regras e modelos de comportamentos, tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com outras organizações. Exemplo de item: <i>“Esta organização acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer. Para ela, os empregados devem cumprir suas obrigações”</i>
<b>Autonomia</b>	Congrega itens referentes à busca de aperfeiçoamento constante do empregado e da organização que se expressa por meio de competência, curiosidade, criatividade, variedade de experiência e definição de objetivos profissionais de seus empregados. Além disso, há uma abertura para os desafios. Exemplo de item: <i>“Esta organização procura aperfeiçoar-se constantemente. Para ela, o aperfeiçoamento é uma forma de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços”</i> .
<b>Preocupação com a coletividade</b>	Este fator é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade. Exemplo de item: <i>“Esta organização acredita no valor da honestidade. Ela honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona”</i> .

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004).

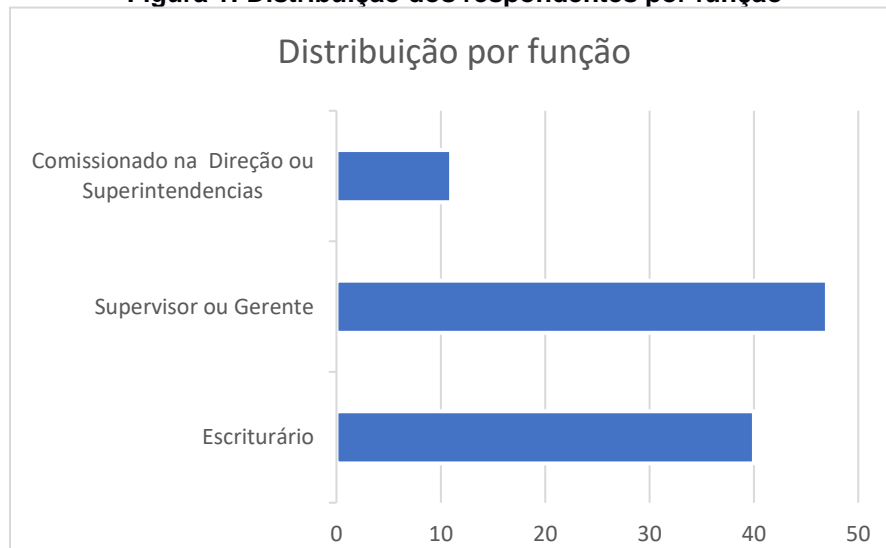


Nas variáveis principais, ligadas a cada tipo axiológico, foram distribuídas pelas sentenças, características de valores conforme o apresentado no Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (2004). O questionário não apresenta um número igual de perguntas por fatores, por tentar abranger as características de cada fator em uma quantidade ideal. Conforme explicam Oliveira e Tamayo (2004), e apresentado na tabela 2 as variáveis em cada um destes itens apresentam as características descritas.

## 5.2 PÚBLICO PESQUISADO

A distribuição da pesquisa foi feita pelo departamento de gestão de pessoas da empresa e enviada para o e-mail dos colaboradores em regiões e cargos aleatórios, dentro do Rio Grande do Sul, onde era encaminhada para regiões solicitadas pelo pesquisador a fim de distribuir para diferentes regiões. Foram recolhidos no encerramento da pesquisa cem questionários respondidos, durante o mês de outubro de 2017.

A pesquisa recebeu, de forma eletrônica, respostas ao questionário, e após o fechamento da pesquisa, foi constatada a distribuição das respostas por função na empresa conforme a figura 1. Porém, conforme relatado anteriormente, a intenção era somente perceber como distribuição por cargos se deu, sem efetuar correlações das respostas ao cargo, devido a limitação do instrumento utilizado.

**Figura 1: Distribuição dos respondentes por função**

Fonte: Dados da pesquisa.

### 5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após ter acesso a estatística das respostas, os dados foram exportados para o Microsoft Excel para serem calculadas as médias obtidas nas respostas. Para se verificar a hierarquia de valores da organização estuda. Para fins de se atingir o objetivo de comparação com pesquisa feita em 2012 com instituições do segmento bancário, foram feitos agrupamentos de fatores de valores para fazer uma análise que equiparasse os fatores de valores com isto, autonomia e realização são observadas em conjunto, bem como tradição e conformidade. Assim os fatores que são apresentados e comparados nesta pesquisa são:

- a) Realização e Autonomia;
- b) Tradição e Conformidade;
- c) Domínio;
- d) Bem-estar do empregado;
- e) Prestígio; e,
- f) Preocupação com a coletividade.

Para que esta pesquisa conseguisse de verificar a importância que a organização dá a cada fator axiológico no ponto de vista dos colaboradores, as sentenças (variáveis) do questionário foram separadas pelos fatores aos quais referiam-se. Após, foi efetuada a média de concordância que cada item da escala Lickert obteve. Dado que esta pesquisa também objetiva verificar a hierarquia de valores da organização, observando quais valores são centrais para a organização na visão dos colaboradores, e quais são secundários, a média obtida provem do item da escala em que o colaborador “concorda totalmente”. Conforme já descrito, as variáveis do questionário indicam em “concordo totalmente” que a característica do fator de valor organizacional é de total relevância e importância para a empresa.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir é apresentada a análise dos dados obtidos com os resultados obtidos através das respostas dos entrevistados. Esta análise foi efetuada com auxílio do tabelamento dos dados numéricos que as variáveis por fator de valor obtiveram na média de concordância total. É apresentada a hierarquia de valores da organização, de acordo com os fatores apresentados na pesquisa, a comparação com pesquisa anterior feita com o segmento bancário e a análise de cada fator de valor analisado.

### 6.1 HIERARQUIA DE VALORES

Verificando as médias obtidas nas variáveis que descrevem em suas sentenças cada fator analisado, e por fator de valor efetuada a média entre suas variáveis, chegamos a hierarquia de valores da empresa percebida pelos respondentes. As médias foram obtidas através da concordância total em cada variável, dentro de cada valor. A média em cada fator leva a posição de cada fator nesta hierarquia, e o desvio padrão que para estas médias é 0,08, mostra o quão estão afastados os fatores entre si.

**Tabela 3: Hierarquia de valores, conforme médias obtidas.**

FATOR DE VALOR	MÉDIA
Prestígio	0,41
Domínio	0,39
Preocupação com a coletividade	0,37
Tradição e conformidade	0,33
Autonomia e realização	0,27
Bem-Estar do Empregado	0,11

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os valores de prestígio e domínio, são percebidos, pelos empregados, como sendo os de maior relevância dentro da hierarquia identificada, para a organização com médias próximas a quarenta por cento. Os fatores preocupação com a coletividade, tradição e conformidade, vêm a seguir no ordenamento da hierarquia, dentro da faixa dos trinta por cento e com média 0,27, os fatores autonomia e realização. Por fim, repetindo a posição na hierarquia, assim como na pesquisa de Estivalet e Andrade, o fator bem-estar do empregado, tem o menor nível de percepção com média 0,11.

As autoras, identificaram que independente das instituições bancárias serem públicas ou privadas, seus colaboradores percebem domínio e prestígio como valores centrais para as organizações bancárias. Esta pesquisa, verifica que ao analisar isoladamente uma organização, estes fatores também são os dois primeiros da hierarquia, em posições inversas. Isso mostra que a empresa analisada, segue o padrão do mercado bancário, quando analisada e comparada a percepção dos valores organizacionais nela e no mercado.

## 6.2 COMPARAÇÃO COM PESQUISA FEITA EM SEGMENTO BANCÁRIO AMPLO

Analisando os dados de forma a atingir o objetivo de comparar os resultados verificados na organização estudada com os obtidos em segmento bancário amplo, comparou-se a hierarquia de valores da organização com a hierarquia de valores do segmento para verificar se havia ou não aderência a hierarquia de valores organizacionais do segmento bancário. Em um primeiro momento busca-se verificar se os valores centrais da organização são equivalentes ou diferentes identificados no segmento bancário. E, também, identificar se há divergências significativas em relação ao segmento.

Observou-se que nos extremos da hierarquia, valores de maiores e de menores médias há similaridade numérica com o observado nesta organização ao que foi verificado por Estivalet e Andrade (2012), quando efetuaram pesquisa com trabalhadores bancários no estado do Rio Grande do Sul. De modo geral, pode ser observado que tanto no segmento quanto na organização, os fatores de valores têm médias baixas de percepção. Na organização o valor com maior percepção, prestígio tem média 0,41, e no segmento domínio possui 0,46.

**Tabela 4: Hierarquia de valores organização e segmento.**

<b>ORGANIZAÇÃO ESTUDADA</b>	<b>SEGMENTO BANCÁRIO</b>
FATOR	FATOR
Prestígio	Domínio
Domínio	Prestígio
Preocupação com a coletividade	Preocupação com a coletividade
Tradição e conformidade	Tradição e conformidade
Autonomia e realização	Autonomia e realização
Bem-estar do Empregado	Bem-estar do Empregado

Fonte: Dados da pesquisa.

É relevante informar que os procedimentos de análise desta pesquisa apenas apontam as médias de concordância total, tendo uma análise das médias e desvio padrão, portanto compararemos apenas a hierarquia de valores não comparando as médias entre si.

Os fatores de valores de prestígio e domínio, tiveram consecutivamente as maiores médias identificadas, acompanhado o mercado, sendo que na pesquisa em segmento amplo, esses valores também tiveram maiores médias. Porém domínio tem maior relevância que prestígio na organização, em relação à pesquisa de Estivalet e Andrade em 2012. Isto reafirma a tendência que as organizações bancárias têm, de darem significativa importância ao domínio de mercado e sua imagem e reputação junto à sociedade, formando, prestígio e domínio, os valores centrais para a organização estudada e o conjunto das instituições deste mercado.

No extremo inferior, de menor média de percepção dos colaboradores, repete-se, nesta pesquisa a percepção de que os colaboradores da organização,

assim como no conjunto do segmento bancário, observam uma menor importância dada as variáveis de bem-estar do empregado.

### 6.3 PRESTÍGIO, DOMÍNIO E PREOCUPAÇÃO COM A COLETIVIDADE

As variáveis dos fatores prestígio, domínio e preocupação com a coletividade, obtiveram as maiores médias, situando-se entre 0,41 e 0,37. Para entender as variáveis que fazem estes fatores estarem na parte superior da hierarquia é necessário analisar individualmente. Para isso verificaremos as médias que cada fator obteve nestas variáveis.

**Tabela 5: Médias fator Prestígio.**

Variável	Média
Esta instituição tem prestígio na sociedade.	0,45
Esta instituição tem influência na sociedade.	0,42
Esta instituição influencia outras instituições.	0,29
Esta instituição tem prestígio.	0,49

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator prestígio, que obteve média total de 0,41, apresentou quatro sentenças para os respondentes darem seu nível de concordância. Nestas sentenças, as de maiores médias afirma explicitamente que a organização tem prestígio e que ela tem prestígio na sociedade, e tiveram respectivamente médias 0,49 e 0,45. Quando a palavra prestígio não aparecia na sentença essas médias eram menores. Isso mostra, que no entendimento dos respondentes, nas médias obtidas a organização possui prestígio, mas quando as características relacionadas ao prestígio aparecem desassociadas do nome deste fator, essa média reduz. A média é menor quando se afirma que a organização influencia sobre outras organizações, sem afirmar se estas organizações são ou não do mesmo segmento.

**Tabela 6: Médias fator Domínio.**

Variável	Média
Esta instituição busca o domínio do mercado.	0,23
Esta instituição acha importante ser competitiva.	0,57
Esta instituição estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades.	0,15
Esta instituição considera a segurança dos negócios muito importante.	0,58
É importante para esta instituição ser rica.	0,37
O prazer, para esta instituição, é obter lucros.	0,46

Fonte: Dados da pesquisa.

No fator domínio, a afirmação que explicita o fator, que diz que a empresa busca domínio de mercado, obtêm uma concordância total de 0,23. As variáveis que apresentam as maiores médias são relacionadas a importância da segurança dos negócios, com média 0,58, e a que os empregados vem que a organização julga importante ser competitiva, com média 0,57. Com os resultados analisados individualmente, a diferença entre as médias mostra que os empregados da organização não relacionam a competitividade à busca do domínio de mercado.

**Tabela 7: Médias fator Preocupação com a coletividade.**

Variável	Média
Para esta instituição, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.	0,25
Para esta instituição, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa.	0,26
Esta instituição acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.	0,54
Esta instituição considera a lealdade importante.	0,47
Esta instituição acredita no valor da honestidade.	0,49
Esta instituição acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.	0,30
A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta instituição.	0,28

Fonte: Dados da pesquisa.

A variável que obteve a menor média afirma que a organização estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades, com média 0,15. Esse resultado, pode ser



relacionado ao fato de que a organização é um banco, e que seus produtos não têm uma variação de características em curto ou médio prazo. Além disso, dentro do segmento, os concorrentes oferecem produtos financeiros parecidos.

O fator preocupação com variáveis com médias observadas próximas a cinquenta e próximas a trinta por cento. Nas variáveis de maiores médias, próximas a 0,5 observamos as sentenças que dizem que a organização “acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação” com 0,54, que a organização “acredita no valor da honestidade” com 0,49 e que para a organização “lealdade é importante” com 0,47. Essas médias mostram que a percepção de lealdade e, com médias maiores, honestidade, são relevantes para a organização. A pesquisa na formulação da média considera itens de concordância total, porém se fosse considerada também níveis de concordância parcial, os resultados seriam próximos a oitenta por cento, conforme apresentado na figura 2.

**Figura 2: resultado variáveis de Preocupação com a Coletividade**

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
Para esta instituição, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.	8	19	21	27	25
Para esta instituição, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa.	5	19	18	32	26
Esta instituição acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.	5	11	3	27	54
Esta instituição considera a lealdade importante.	5	6	9	33	47
Esta instituição acredita no valor da honestidade.	2	7	10	32	49
Esta instituição acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.	5	12	18	35	30
A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta instituição.	6	15	21	29	28

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, verificam-se as sentenças que afirmam-se que a organização “acha importante ser fiel a seus empregados e clientes” com média 0,30; “encoraja a sinceridade entre as pessoas” com 0,28; que para a organização “é importante que as pessoas sejam tratadas de maneira justa” com 0,26; e, que “para a organização “todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade” com 0,25. É importante ressaltar que não há uma diferenciação entre colaboradores e cliente, no item de

fideliidade da organização, não sendo possível avaliar se o resultado permaneceria com a mesma média com a cisão, ou se variaria.

#### 6.4 FATORES COMPARADOS EM CONJUNTO, MAS ANALISADOS INDIVIDUALMENTE

A pesquisa de 2012, efetuada por Estivaleta e Andrade, faz a análise das médias obtidas unindo fatores diferente de valores. Na pesquisa realizao e autonomia são comparadas em conjunto com os outros fatores. O mesmo ocorre com tradio e conformidade. Nos resultados agregados, tradio e conformidade obtiveram média de 0,37, enquanto realizao e autonomia alcançaram média 0,35 de concordância total em suas variáveis. Porém, para auxiliar o entendimento do leitor e da organizao interessada na pesquisa, analisaremos, neste segmento, os fatores de forma individualizada.

Enquanto de forma conjunta, os fatores realizao e autonomia atingem média de percepo 0,37, individualmente realizao obtm média 0,44 e autonomia 0,18. Os resultados de maior percepo e, realizao  a importância de planejamento de metas com média 0,75 e a importância percebida pelos empregados que a instituio dá para que conheçam bem o trabalho que fazem.

**Figura 3: Resultado variáveis de realizao e autonomia**

VARIÁVEL DE REALIZAO	MÉDIA	VARIÁVEL DE AUTONOMIA	MÉDIA
Para esta instituio planejar metas  essencial.	0,75	Para esta instituio,  importante ser criativa.	0,28
Esta instituio valoriza a competência.	0,18	Esta instituio valoriza empregados curiosos.	0,06
Esta instituio acha que  importante ser competente.	0,35	Esta instituio incentiva o sucesso profissional dos empregados.	0,19
Nesta instituio  importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem	0,59	Esta instituio valoriza empregados que buscam realizao no trabalho.	0,19
Esta instituio gosta de empregados que mostram suas habilidades.	0,32	Esta instituio deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada.	0,07
		Esta instituio procura aperfeiçoar-se constantemente.	0,29
		Esta instituio estimula o empregado a enfrentar desafios.	0,19
		Esta instituio incentiva o empregado a ser criativo.	0,15
MÉDIA REALIZAO	0,438	MÉDIA AUTONOMIA	0,1775

Fonte: Dados da pesquisa.

Em autonomia, no resultado de maior média, os empregados percebem que a organização procura se aperfeiçoar constantemente com média 0,29. Com média 0,28 a importância da criatividade na organização também tem um nível de percepção maior dos respondentes. Respectivamente com médias 0,07 e 0,06, os itens de menor média no fator são a percepção do desejo da empresa que o funcionário tenha uma vida profissional variada e, que esta organização valoriza empregados curiosos.

Com média 0,33 no resultado agregado, isoladamente tradição obtém uma média 0,19 enquanto conformidade chega à média de 0,44, superando o valor de maior média na hierarquia de valores comparada com o segmento. Isoladamente conformidade é o valor de maior percepção dos funcionários na empresa. Neste fator percebemos a presença de variáveis comportamentais de bom convívio, com itens ligados ao comportamento, cortesia e educação. E também variáveis de respeito as regras como importantes para a empresa.

Nos itens de tradição, vemos itens de preservação a modelos e práticas que mantem a organização em seu “*status quo*”. Com média geral de 0,19, percebe-se que a empresa estuda, na visão dos empregados, não está presa em suas tradições, o que indica que a organização está aberta a inovação. No item que em que fala aos empregados que a empresa evita mudanças, a variável obtém apenas 8% de concordância total.

**Figura 4: resultado variáveis de tradição e conformidade**

VARIÁVEIS TRADIÇÃO	MÉDIA	VARIÁVEIS CONFORMIDADE	MÉDIA
Esta instituição procura manter práticas consagradas.	0,13	Esta instituição acredita que as regras são importantes.	0,48
Esta instituição preserva os costumes antigos.	0,14	Esta instituição acha importante ter modelos de comportamento definidos.	0,27
Esta instituição evita mudanças.	0,08	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta instituição	0,41
O comportamento do empregado, nesta instituição, deve mostrar respeito aos costumes.	0,19	Para esta instituição é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.	0,65
A tradição é uma marca desta instituição.	0,41	Esta instituição acredita que a cortesia é importante.	0,55
		Nesta instituição as regras de convivência são consideradas importantes.	0,45
		Esta instituição acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.	0,30
MÉDIA TRADIÇÃO	0,19153865	MÉDIA CONFORMIDADE	0,4442857

Fonte: Dados da pesquisa.

## 6.5 FATOR BEM-ESTAR DO EMPREGADO

A verificação de uma média muito abaixo para as variáveis que analisam a percepção relativa ao bem-estar do empregado, indica a necessidade da organização trabalhar melhor a percepção do empregado acerca das iniciativas dessa para ações e políticas que tratam dos itens que compõe as variáveis pesquisadas. Os itens de concordância total apresentam médias abaixo de 30%. Estes itens apresentam as variáveis de bem-estar colocadas pelas pesquisadoras. Nessas variáveis não há uma sentença que diga “essa organização se preocupa com o bem-estar do empregado” como vemos no fator prestígio, com sentenças como “essa organização tem prestígio na sociedade” ou “essa organização tem prestígio”.

Evidentemente, por esta ser uma pesquisa que se utiliza de variáveis utilizadas em pesquisa anterior, é possível que todas as ações da organização para dar condições do seu colaborador “se sentir bem”, não estejam apresentadas para a análise destes. Por isso faz-se necessário verificar todas variáveis pesquisadas, para que os interessados nestes resultados possam verificar quais itens direcionam os números obtidos para o patamar verificado.

No fator bem-estar do empregado, as variáveis que apresentam as maiores médias de concordância dos respondentes têm, respectivamente, como sentenças: “nesta instituição os empregados são premiados” e “esta instituição preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados”. Indicando que, dentro das variáveis apresentadas, são os de melhor percepção dos colaboradores.

**Figura 5: resultados variáveis de bem-estar do empregado**

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Esta instituição preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.	11	25	12	33	18	99
Esta instituição oferece oportunidades de diversão aos empregados.	27	24	28	15	6	100
Nesta instituição os empregados são premiados.	1	10	15	45	29	100
Para esta instituição é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.	28	19	27	20	6	100
Esta instituição propõe atividades que dão prazer ao empregado.	29	26	23	17	4	99
É muito importante, para esta instituição ajudar seus empregados.	18	22	26	27	7	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo uma organização bancária onde parte da remuneração varia de acordo com desempenho comercial e lucro da empresa, a variável ligada a premiação dos empregados pode ser relacionada, ao entendimento que os empregados observam uma política adequada ou satisfatória de premiações. No entanto este estudo não desdobrou as variáveis apresentadas, sendo necessário um estudo que verifique como que estes colaboradores se sentem premiados pela empresa.

A variável que aponta para qualidade de vida, tem uma média situada a melhor percebida e as de percepção com médias inferiores. Entende-se que dentre as variáveis apresentadas ela é vista com relativa importância pela instituição. Porém, não a ponto de equivaler-se ao item de premiação. Reforçando que a análise geral teve como objetivo verificar a hierarquia de valores e identificar os valores centrais e secundários, baseando-se nas médias obtidas por concordância total.

**Tabela 7: Médias por variáveis no fator Bem-estar do Empregado.**

Variável	Média
Esta instituição preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.	0,18
Esta instituição oferece oportunidades de diversão aos empregados.	0,06
Nesta instituição os empregados são premiados.	0,29
Para esta instituição é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.	0,06
Esta instituição propõe atividades que dão prazer ao empregado.	0,04
É muito importante, para esta instituição ajudar seus empregados.	0,07

Fonte: Dados da pesquisa

As variáveis de bem-estar, que têm as características com índices de avaliação com média baixa apresentam as sentenças “esta instituição oferece oportunidades de diversão aos empregados”, “para esta instituição é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados”, “esta instituição propõe atividades que dão prazer ao empregado”, e “é muito importante, para esta instituição ajudar seus empregados”.

Ao verificar a presença da variável “para esta instituição é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados” como uma das de menor nível de concordância em toda a pesquisa, observa-se a possibilidade dos níveis baixos de percepção nas variáveis deste fator pode estar relacionado a forma que este valor é comunicado pela empresa. Esta pesquisa entende necessário divulgar que a organização estudada possui espaços destinados ao lazer de seus funcionários e familiares, incluindo sede campestre e colônia de férias no litoral. É possível que seja necessário identificar se a comunicação apresenta estes espaços como uma forma de lazer para os colaboradores.

Faz-se necessário verificar também a relação do nível de percepção deste fator, cai com o passar de tempo na empresa e se há uma relação entre essas variáveis. Por se tratar de um banco público, os funcionários têm uma estabilidade na empresa maior que a média de organizações privadas, também refletindo em um índice de rotatividade muito menor que o mercado. Os empregados deste tipo de

empresas têm uma perspectiva de permanência muito maior que bancos privados. O fato dos índices serem abaixo dos índices em mercado amplo, com bancos privados e públicos, não indicam necessariamente que há uma menor preocupação da organização com o bem-estar do empregado. Como, em média, os trabalhadores permanecem mais nesse tipo de empresa, é necessário um estudo que verifique se os índices caem conforme o tempo de permanência na empresa aumenta.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os valores são padrões de comportamento, que as organizações declaram que terão para atingir seus objetivos de longo prazo. A organização é formada por pessoas, e as pessoas que dirigem uma organização, e que declaram estes valores como desejáveis, tem como referência seus próprios valores, ou valores que julgam como ideais. E, sendo a organização um grupo de pessoas unidas em torno daqueles objetivos, esta pesquisa buscou analisar como os colaboradores da organização percebem a importância dada por esta organização.

A hierarquia de valores, mostra quais valores são os mais percebidos pelos colaboradores, e quais são secundários. Na organização os fatores de maiores médias, e que estão no topo desta hierarquia são prestígio e domínio, um reflexo inverso do todo do segmento que de modo inverso, tem domínio e prestígio. O resultado obtido nesses fatores, prestígio e domínio, mostra que para a organização, no ponto de vista dos colaboradores, há uma maior relevância ter prestígio na sociedade e domínio de mercado, e que isso, em média é percebido como mais importante que os demais fatores. Porém dadas as médias e desvio padrão destas, não é possível afirmar que, na visão dos empregados, isso seja muito mais importante que os demais fatores.

O fator que merece ser analisado, tanto na organização, e na possibilidade de permanecerem as médias identificadas por Estivalet e Andrade em 2012, é o de bem-estar do empregado. Os níveis de percepção desta e daquela pesquisa são os menores em ambas. Esse trabalho não identificou a relação da média com tempo de trabalho, função e atividade desempenhada por respondentes e outras características possam se relacionar a médias menores nestas variáveis e baixem as médias obtidas. Verifica-se a necessidade de se aprofundar a pesquisa para este fator de valor, para que tanto a organização, quanto o segmento bancário, possam ter meios de melhorar a comunicação da importância que se dá ao fator de bem-estar, ou melhorar as ações acerca deste fator, e que esses níveis de percepção tenham melhores desempenho após estas ações.



Este trabalho, buscou utilizar um modelo e instrumentos já realizados anteriormente para este mesmo tipo de pesquisa, usando referências teóricas de pesquisadores atuantes na temática e no segmento empresarial escolhidos. Para que houvesse um parâmetro para comparação de uma organização com o seu segmento, seguiu-se os trabalhos já citados como uma base teórica e de modelo. Aponta-se ainda a necessidade de, para um entendimento mais amplo dos resultados obtidos, pesquisas que demonstrem os motivos que levam alguns fatores de valores serem percebidos com médias baixas, como tempo de empresa, função, condições individuais e outros, para que organização e segmento tenham ações efetivas para a melhoria destes índices.

Ao analisar os resultados obtidos em cada tipo de valor, o autor entende que na organização estudada há uma relação do observado no segmento bancário. Pelo poder financeiro e de influência na economia que estas organizações têm, é natural que prestígio e domínio sejam fatores mais percebidos. Porém, o fato de que tanto para organização quanto para o segmento bancário em geral valores mais ligados individualidade, como realização e domínio, terem médias bem abaixo dos valores mais percebidos, indica a existência de um fenômeno de supremacia dos valores corporativos em detrimento dos individuais. Isso mostra que as empresas bancárias devem trabalhar para que seja melhor percebido a valorização dos indivíduos como parte integrante e atuante da organização, e que estas preocupam-se com sua individualidade. Ações para isto podem já estar sendo feito por estas organizações, e neste caso deve haver uma melhora na comunicação da importância destes valores para organização aos empregados.

Esta pesquisa não tem a intenção de apresentar os resultados obtidos como bons ou ruins para a esta organização. Apenas a organização, ao analisar os resultados obtidos, pode ter um entendimento se considera-os adequados ao que entende ser nível satisfatório de percepção de seus colaboradores. Este trabalho busca apenas fazer uma análise que seja um recurso para a organização entender as percepções de seus empregados quanto aos tipos axiológicos utilizados e suas variáveis, verificando pontos que julgue importante alterar os resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

- COSTA, M. M. F. **O velho novo circo: Um estudo de sobrevivência organizacional pela preservação de valores institucionais**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1999.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures the rites and rituals of corporate life**. London: Penguin Books, 1982.
- ESTIVALETE, V. F. B.; ANDRADE, T. **A influência dos valores organizacionais na percepção de suporte organizacional com base na concepção dos colaboradores do setor bancário**. In. Revista de Administração do Mackenzie, Vol. 13. N. 3. Edição Especial. São Paulo, 2012. p. 214-244.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.
- GOERGEN, P. **Educação e valores no mundo contemporâneo**. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 26, n. 92, p. 983-1011, Ed. Especial. Out. 2005. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a13.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2017.
- GOODWIN, R; GILES, S. **Social support provision and cultural values in Indonesia and Britain**. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, v. 34, p. 240-247, 2003.
- JANISSEK-MUNIZ, R. ROMAN, D. S.; BORGES, N. M. **A percepção da influência do monitoramento do ambiente na tomada de decisão organizacional**. In Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo, 2016. p. 3925-3944. Disponível em <<http://www.contecsi.fe.usp.br/envio/index.php/contecsi/13CONTECSI/paper/view/4176/2676>>. Acesso em 9 mai. 2017.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. 23. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. Tradução de Eurifhebo Simões. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1976

LALANDE, A. **Vocabulário técnico e crítico de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

LIMA, A. **Missão, visão e valores para o sucesso empresarial**. Revista Administradores 21 mai. 2012. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/missao-visao-e-valorespara-o-sucesso-empresarial/63619/>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

LIRA, A. 5 dicas para estabelecer missão, visão e valores na sua empresa.

**Pequenas Empresas Grandes Negócios**. 21 ago. 2015. Disponível em <http://revistapegn.globo.com/Primeiro-Ano/noticia/2015/08/5-dicas-paraestabelecer-missao-visao-e-valores-na-sua-empresa.htm> |>. Acesso em: 22 abr. 2017.

MACHADO, D. A. **Filosofia institucional: Missão – Visão – Valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Disponível em <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf?sequence=1>.> Acesso em 28 abr. 2017.

PACHECO, V.; SCHONORREBERGER, D.; LIMA, A. **Análise Dos Valores Institucionais em Grandes Empresas Brasileiras**. Florianópolis, 2015. Disponível em [http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso\\_internacional/anais/6CCF/61\\_15.pdf](http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/61_15.pdf)>. Acesso em 9 mai. 2017.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, A. L. G.; SILVA, N. **Percepção de valores organizacionais declarados de uma organização educacional**. In *Interação em Psicologia*, Vol. 14, n. 1, p. 83-92. Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. Disponível em [revistas.ufpr.br/psicologia/article/download/10051/12796](http://revistas.ufpr.br/psicologia/article/download/10051/12796)>. Acesso em 9 mai. 2017.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. **Toward a universal structure of human values**. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.53, n.3, p.550-562, 1987.

TAMAYO, A. *et al.* **Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional.** Psicologia: Teoria e pesquisa. Jan-Abr 2001, Vol. 17 n.1 p. 2735, Brasília, 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v17n1/5403>>. Acesso em 9 mai. 2017.

TAMAYO, A. e OLIVEIRA, A. F. **Inventário de perfis de valores organizacionais.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 369, n. 2. jun. 2004. p. 129-140.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. C. **Inventário de valores organizacionais.** Estudos de psicologia, Vol. 5, n. 2. p. 289-315, Brasília, 2000. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf>>. Acesso em 9 mai. 2017.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. **Escala de valores organizacionais.** Revista de Administração, 31 (2), 62-72. 2000.

TAMAYO, A.; PORTO, J. **Valores Comportamentais nas Organizações.** Petrópolis: Editora Vozes. 2005

TERENCE, A. C. F. e FILHO, E. E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** Out, 2006. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf)>. Acesso em 11 jul. 2017.

VIEIRA, V. A. **Escalas em Marketing: Métricas de Resposta do Consumidor e de Desempenho Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO

**Instrução:**

**Para confirmar sua resposta as afirmações abaixo em relação a empresa que você trabalha, escolha as opções da seguinte forma:**

- 1 – Discordo totalmente.**
- 2 – Discordo parcialmente.**
- 3 – Não concordo, nem discordo.**
- 4 – Concordo parcialmente.**
- 5 – Concordo totalmente.**

		1	2	3	4	5
1	Para esta instituição planejar metas é essencial.					
2	Esta instituição valoriza a competência.					
3	Esta instituição acha que é importante ser competente.					
4	Nesta instituição é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.					
5	Esta instituição gosta de empregados que mostram suas habilidades.					
6	Esta instituição acredita que as regras são importantes.					
7	Esta instituição acha importante ter modelos de comportamento definidos.					
8	O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta instituição					
9	Para esta instituição é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.					
10	Esta instituição acredita que a cortesia é importante.					
11	Nesta instituição as regras de convivência são consideradas importantes.					
12	Esta instituição acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.					
13	Esta instituição busca o domínio do mercado.					
14	Esta instituição acha importante ser competitiva.					
15	Esta instituição estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades.					
16	Esta instituição considera a segurança dos negócios muito importante.					
17	É importante para esta instituição ser rica.					

18	O prazer, para esta instituição, é obter lucros.					
19	Esta instituição preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.					
20	Esta instituição oferece oportunidades de diversão aos empregados.					
21	Nesta instituição os empregados são premiados.					
22	Para esta instituição é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.					
23	Esta instituição propõe atividades que dão prazer ao empregado.					
24	É muito importante, para esta instituição ajudar seus empregados.					
25	Esta instituição procura manter práticas consagradas.					
26	Esta instituição preserva os costumes antigos.					
27	Esta instituição evita mudanças.					
28	O comportamento do empregado, nesta instituição, deve mostrar respeito aos costumes.					
29	A tradição é uma marca desta instituição.					
30	Esta instituição tem prestígio na sociedade.					
31	Esta instituição tem influência na sociedade.					
32	Esta instituição influencia outras instituições.					
33	Esta instituição tem prestígio.					
34	Para esta instituição, é importante ser criativa.					
35	Esta instituição valoriza empregados curiosos.					
36	Esta instituição incentiva o sucesso profissional dos empregados.					
37	Esta instituição valoriza empregados que buscam realização no trabalho.					
38	Esta instituição deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada.					
39	Esta instituição procura aperfeiçoar-se constantemente.					
40	Esta instituição estimula o empregado a enfrentar desafios.					
41	Esta instituição incentiva o empregado a ser criativo.					
42	Para esta instituição, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.					
43	Para esta instituição, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa.					
44	Esta instituição acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.					
45	Esta instituição considera a lealdade importante.					
46	Esta instituição acredita no valor da honestidade.					
47	Esta instituição acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.					

48	A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta instituição.					
----	---	--	--	--	--	--

**APÊNDICE B – RESULTADO NUMÉRICO DO QUESTIONÁRIO - ITENS  
REFERENTE A VALORES ORGANIZACIONAIS**

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO CONCORD O, NEM DISCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	TOTAL
Para esta instituição planejar metas é essencial.	2	0	1	21	75	99
Esta instituição valoriza a competência.	4	21	9	48	18	100
Esta instituição acha que é importante ser competente.	2	14	12	36	35	99
Nesta instituição é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.	0	5	11	25	59	100
Esta instituição gosta de empregados que mostram suas habilidades.	5	10	18	35	32	100
Esta instituição acredita que as regras são importantes.	1	9	8	34	48	100
Esta instituição acha importante ter modelos de comportamento definidos.	2	11	21	39	27	100
O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta instituição	1	5	18	34	41	99
Para esta instituição é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.	2	3	6	24	65	100



Esta instituição acredita que a cortesia é importante.	3	1	9	31	55	99
Nesta instituição as regras de convivência são consideradas importantes.	5	4	14	32	45	100
Esta instituição acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.	0	8	16	46	30	100
Esta instituição busca o domínio do mercado.	8	9	18	41	23	99
Esta instituição acha importante ser competitiva.	3	7	4	29	57	100
Esta instituição estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades.	5	11	18	51	15	100
Esta instituição considera a segurança dos negócios muito importante.	1	5	5	31	58	100
É importante para esta instituição ser rica.	1	7	29	26	37	100
O prazer, para esta instituição, é obter lucros.	3	3	12	36	46	100
Esta instituição preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.	11	25	12	33	18	99
Esta instituição oferece oportunidades de diversão aos empregados.	27	24	28	15	6	100

Nesta instituição os empregados são premiados.	1	10	15	45	29	100
Para esta instituição é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.	28	19	27	20	6	100
Esta instituição propõe atividades que dão prazer ao empregado.	29	26	23	17	4	99
É muito importante, para esta instituição ajudar seus empregados.	18	22	26	27	7	100
Esta instituição procura manter práticas consagradas.	4	4	44	35	13	100
Esta instituição preserva os costumes antigos.	8	14	33	31	14	100
Esta instituição evita mudanças.	21	24	21	24	8	98
O comportamento do empregado, nesta instituição, deve mostrar respeito aos costumes.	2	7	29	42	19	99
A tradição é uma marca desta instituição.	3	4	14	37	41	99
Esta instituição tem prestígio na sociedade.	2	3	4	46	45	100
Esta instituição tem influência na sociedade.	3	3	7	45	42	100
Esta instituição influencia outras instituições.	4	11	18	37	29	99
Esta instituição tem prestígio.	3	2	7	39	49	100

Para esta instituição, é importante ser criativa.	2	21	21	27	28	99
Esta instituição valoriza empregados curiosos.	16	21	28	29	6	100
Esta instituição incentiva o sucesso profissional dos empregados.	5	18	19	39	19	100
Esta instituição valoriza empregados que buscam realização no trabalho.	9	22	15	35	19	100
Esta instituição deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada.	14	24	24	31	7	100
Esta instituição procura aperfeiçoar-se constantemente.	2	9	19	40	29	99
Esta instituição estimula o empregado a enfrentar desafios.	7	12	19	43	19	100
Esta instituição incentiva o empregado a ser criativo.	13	17	27	28	15	100
Para esta instituição, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.	8	19	21	27	25	100
Para esta instituição, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa.	5	19	18	32	26	100
Esta instituição acredita que a pessoa deve ser honesta	5	11	3	27	54	100

em qualquer situação.						
Esta instituição considera a lealdade importante.	5	6	9	33	47	100
Esta instituição acredita no valor da honestidade.	2	7	10	32	49	100
Esta instituição acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.	5	12	18	35	30	100
A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta instituição.	6	15	21	29	28	99

**APÊNDICE C – RESULTADO PERCENTUAL DO QUESTIONÁRIO - ITENS  
REFERENTE A VALORES ORGANIZACIONAIS**

	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE
Para esta instituição planejar metas é essencial.	2,02%	0,00%	1,01%	21,21%	75,76%
Esta instituição valoriza a competência.	4,00%	21,00%	9,00%	48,00%	18,00%
Esta instituição acha que é importante ser competente.	2,02%	14,14%	12,12%	36,36%	35,35%
Nesta instituição é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.	0,00%	5,00%	11,00%	25,00%	59,00%
Esta instituição gosta de empregados que mostram suas habilidades.	5,00%	10,00%	18,00%	35,00%	32,00%
Esta instituição acredita que as regras são importantes.	1,00%	9,00%	8,00%	34,00%	48,00%
Esta instituição acha importante ter modelos de comportamento definidos.	2,00%	11,00%	21,00%	39,00%	27,00%
O respeito à hierarquia faz parte das tradições desta instituição	1,01%	5,05%	18,18%	34,34%	41,41%
Para esta instituição é importante que os empregados se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.	2,00%	3,00%	6,00%	24,00%	65,00%
Esta instituição acredita que a cortesia é importante.	3,03%	1,01%	9,09%	31,31%	55,56%
Nesta instituição as regras de convivência são consideradas importantes.	5,00%	4,00%	14,00%	32,00%	45,00%

Esta instituição acredita que os empregados devem aceitar o trabalho que têm a fazer.	0,00%	8,00%	16,00%	46,00%	30,00%
Esta instituição busca o domínio do mercado.	8,08%	9,09%	18,18%	41,41%	23,23%
Esta instituição acha importante ser competitiva.	3,00%	7,00%	4,00%	29,00%	57,00%
Esta instituição estimula, nos clientes, o desejo de adquirir novidades.	5,00%	11,00%	18,00%	51,00%	15,00%
Esta instituição considera a segurança dos negócios muito importante.	1,00%	5,00%	5,00%	31,00%	58,00%
É importante para esta instituição ser rica.	1,00%	7,00%	29,00%	26,00%	37,00%
O prazer, para esta instituição, é obter lucros.	3,00%	3,00%	12,00%	36,00%	46,00%
Esta instituição preocupa-se com a qualidade de vida dos empregados.	11,11%	25,25%	12,12%	33,33%	18,18%
Esta instituição oferece oportunidades de diversão aos empregados.	27,00%	24,00%	28,00%	15,00%	6,00%
Nesta instituição os empregados são premiados.	1,00%	10,00%	15,00%	45,00%	29,00%
Para esta instituição é importante manter clubes destinados ao lazer dos empregados.	28,00%	19,00%	27,00%	20,00%	6,00%
Esta instituição propõe atividades que dão prazer ao empregado.	29,29%	26,26%	23,23%	17,17%	4,04%
É muito importante, para esta instituição ajudar seus empregados.	18,00%	22,00%	26,00%	27,00%	7,00%
Esta instituição procura manter práticas consagradas.	4,00%	4,00%	44,00%	35,00%	13,00%
Esta instituição preserva os costumes antigos.	8,00%	14,00%	33,00%	31,00%	14,00%

Esta instituição evita mudanças.	21,43%	24,49%	21,43%	24,49%	8,16%
O comportamento do empregado, nesta instituição, deve mostrar respeito aos costumes.	2,02%	7,07%	29,29%	42,42%	19,19%
A tradição é uma marca desta instituição.	3,03%	4,04%	14,14%	37,37%	41,41%
Esta instituição tem prestígio na sociedade.	2,00%	3,00%	4,00%	46,00%	45,00%
Esta instituição tem influência na sociedade.	3,00%	3,00%	7,00%	45,00%	42,00%
Esta instituição influencia outras instituições.	4,04%	11,11%	18,18%	37,37%	29,29%
Esta instituição tem prestígio.	3,00%	2,00%	7,00%	39,00%	49,00%
Para esta instituição, é importante ser criativa.	2,02%	21,21%	21,21%	27,27%	28,28%
Esta instituição valoriza empregados curiosos.	16,00%	21,00%	28,00%	29,00%	6,00%
Esta instituição incentiva o sucesso profissional dos empregados.	5,00%	18,00%	19,00%	39,00%	19,00%
Esta instituição valoriza empregados que buscam realização no trabalho.	9,00%	22,00%	15,00%	35,00%	19,00%
Esta instituição deseja que o empregado tenha uma vida profissional variada.	14,00%	24,00%	24,00%	31,00%	7,00%
Esta instituição procura aperfeiçoar-se constantemente.	2,02%	9,09%	19,19%	40,40%	29,29%
Esta instituição estimula o empregado a enfrentar desafios.	7,00%	12,00%	19,00%	43,00%	19,00%
Esta instituição incentiva o empregado a ser criativo.	13,00%	17,00%	27,00%	28,00%	15,00%
Para esta instituição, todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.	8,00%	19,00%	21,00%	27,00%	25,00%

Para esta instituição, é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa.	5,00%	19,00%	18,00%	32,00%	26,00%
Esta instituição acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.	5,00%	11,00%	3,00%	27,00%	54,00%
Esta instituição considera a lealdade importante.	5,00%	6,00%	9,00%	33,00%	47,00%
Esta instituição acredita no valor da honestidade.	2,00%	7,00%	10,00%	32,00%	49,00%
Esta instituição acha importante ser fiel a seus empregados e clientes.	5,00%	12,00%	18,00%	35,00%	30,00%
A sinceridade entre as pessoas é encorajada por esta instituição.	6,06%	15,15%	21,21%	29,29%	28,28%