

**VALORES ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS DA AK MOTORS CENTER**
ORGANIZATIONAL VALUES: AN ANALYSIS OF THE PERCEPTION OF
EMPLOYEES AT AK MOTORS CENTER

Ana Paula Siqueira De Oliveira¹
David Hian Martins Goes²
Daniela Alves Braga de Souza³

RESUMO: Os valores compõem a identidade organizacional de uma empresa, diferenciando-a das outras, mesmo que façam parte do mesmo segmento. Desse modo, é necessário que a empresa defina e que os colaboradores compreendam quais são os valores existentes na cultura da instituição, melhorando o clima organizacional e a qualidade no trabalho. Nesse sentido, como fundamento teórico, foram abordados os temas valores organizacionais, cultura organizacional e clima organizacional, com o objetivo de analisar os valores na empresa Ak Motors segundo a percepção dos funcionários. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário com os oito valores presentes no instrumento de coleta Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), utilizando a escala Likert. O resultado mostrou que, de acordo com a percepção dos funcionários, a empresa possui todos os oito valores organizacionais mencionados, sendo identificados aqueles que se posicionam como mais e menos importantes para ela.

Palavras-chave: valores organizacionais; percepção de valores; instrumento de medição.

ABSTRACT: Values make up the organizational identity of a company, differentiating it from others, even if they are part of the same segment. Therefore, it is necessary for the company to define and for employees to understand what values exist in the institution's culture, improving the organizational climate and quality of work. In this sense, as a theoretical foundation, the themes of organizational values, organizational culture and organizational climate were addressed, with the aim of analyzing the values in the company Ak Motors according to the perception of employees. For data collection, a questionnaire was applied with the eight values present in the Organizational Values Profile Inventory (IPVO) collection instrument, using the Likert scale. The result showed that, according to the employees' perception, the company has all eight organizational values mentioned, with those that are positioned as most and least important to it being identified.

Keyword: organizational values; perception of values; measuring instrument.

INTRODUÇÃO

Os valores são um dos principais componentes que constituem uma organização, são eles que determinam e orientam o seu funcionamento, sendo essenciais na definição da identidade da empresa. Esses valores organizacionais são definidos a partir da percepção dos funcionários, podendo ser semelhantes aos valores individuais ou não. “A convergência de

¹ Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Tecnologia do Amapá – META.

² Especialista em MBA Gestão de Pessoas, pelo Instituto de Pós-Graduação e Extensão-IBPEX. Mestre em Estudos de Fronteira (PPGEF), pela Universidade Federal do Amapá-UNIFAP. Docente do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Tecnologia do Amapá – META. E-mail: davidhian@meta.edu.br

³ Especialista em MBA Gestão Empresarial pela Faculdade do Amapá. Docente do curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Tecnologia do Amapá – META. E-mail: daniela.souza@meta.edu.br

empregados na percepção dos valores organizacionais é de grande importância. Ela expressa a forma como a missão e os objetivos da empresa, bem como as estratégias adotadas para atingi-los são percebidos pelos empregados” (TAMAYO, 1998, p. 57).

A escolha deste tema justificou-se pelo fato de ser um assunto que afeta o clima organizacional e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. Nem sempre os valores proclamados por uma empresa são aqueles percebidos pelos funcionários ou até mesmo os valores praticados por ela.

É de extrema importância para a organização reconhecer e definir em sua cultura os seus valores, pois estes orientam seu funcionamento e sua vida. “Ao analisar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo para identificar as prioridades axiológicas da organização” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 293). Com seus valores organizacionais definidos e compreendidos pelos membros, a empresa terá um clima favorável para um ambiente de trabalho produtivo.

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores a respeito dos valores organizacionais da empresa Ak Motors a partir dos conceitos estabelecidos por Oliveira e Tamayo (2004). Como objetivos específicos, visou-se conceituar os valores organizacionais, levantar a percepção de valores organizacionais dos colaboradores da empresa Ak Motors e relacionar brevemente os valores organizacionais com a cultura e o clima organizacionais.

Para tanto, usou-se como metodologia a análise bibliográfica para a definição do referencial teórico e estruturação da pesquisa de campo, em que foi aplicado o questionário baseado no instrumento de medida da percepção de valores organizacionais, o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), para o levantamento de dados, caracterizando a pesquisa como bibliográfica e quali-quantitativa, com a utilização do método dedutivo.

O trabalho foi estruturado em cinco tópicos, além desta introdução. O segundo tópico contemplou a fundamentação teórica, com conceitos e características dos valores organizacionais, cultura organizacional e clima organizacional, respectivamente. No seguinte, apresentou-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e, logo em seguida, a coleta e análise dos dados obtidos de acordo com a proposta elaborada. Já no último tópico foram apresentadas as considerações finais sobre os valores no cenário organizacional investigado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir é apresentada a fundamentação teórica aplicada para esta pesquisa.

- **VALORES ORGANIZACIONAIS**

Os valores organizacionais representam um conjunto dentro do universo de valores e por meio deles a organização manifesta as suas metas e se diferencia na sociedade e no mercado (TAMAYO, 2007). “Eles são uma dimensão fundamental da cultura organizacional tal como ela é vivenciada pelos seus membros” (TAMAYO, 1998, p. 57) e manifestam escolhas feitas pela empresa a partir de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais e estratégias de gerenciamento, entre outros, sendo fundamentais na construção da identidade da empresa (TAMAYO, 1998).

De acordo com Tamayo e Gondim (1996, p. 63), os valores organizacionais são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Também são um dos principais componentes de uma organização, juntamente com os papéis e as normas, visto que estes definem e conduzem o comportamento dela (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Tamayo e Gondim (1996) ressaltam quatro características que definem os valores. A primeira delas é o *aspecto cognitivo*, pois os valores são crenças destacadas na vida organizacional, como produção, qualidade, interações entre as pessoas etc. A segunda é o *aspecto motivacional*, uma vez que os valores são expressos pelo interesse ou desejo tanto do indivíduo quanto do grupo. A terceira característica é a *função dos valores*, que é conduzir a vida da empresa e das pessoas, determinando a forma de agir, de pensar e de sentir dos indivíduos. A quarta e última característica é a *hierarquização dos valores*, definida pela distinção entre o importante e o secundário. Os indivíduos, as organizações e as culturas se diferenciam entre si não somente por possuírem valores diferentes, mas também pela hierarquização destes (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000).

A organização hierárquica dos valores pressupõe que os membros da organização não se relacionam com o mundo físico e social como observadores que assistem a um espetáculo, mas como atores que participam, que tomam partido, que se envolvem nele, que transformam o ambiente organizacional e tentam se impor e se fazer reconhecer no meio social. (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 295)

Os valores organizacionais referem-se aos valores percebidos pelos empregados como sendo, de fato, característicos da organização. São elementos importantes na construção da identidade social da empresa, uma vez que definem relativamente o que ela é e como se percebe, sendo um dos fatores determinantes da satisfação dos empregados tanto com o trabalho quanto com a empresa (TAMAYO, 1998). Tamayo (1998, p. 58) afirma que essa percepção estabelece uma imagem avaliatória da organização e que “[...] as características dessa imagem (positividade, dinamismo, atração, entre outras) determinam a maior ou a menor identificação do empregado com a empresa e com os seus objetivos”.

De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), todo colaborador é capaz de reconhecer os valores predominantes na organização e identificar as diferenças nos valores entre os setores da empresa ou até mesmo entre a instituição em que ele trabalha e outras que ele conhece. “O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais” (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000, p. 296).

Os valores compartilhados formam uma cultura mais forte, pois quando os funcionários sabem o que a empresa representa e quais padrões devem sustentar, provavelmente tomarão decisões que estejam apoiadas nesses padrões, em razão de possuírem valores integrados aos objetivos organizacionais. (DEAL; KENNEDY 2000 *apud* SIQUEIRA; VIEIRA, 2011, p. 12)

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores particulares dos seus membros, pois, assim como a instituição, cada indivíduo possui um conjunto de princípios e crenças que orientam a sua vida, podendo ser iguais aos da empresa em que trabalha ou não (TAMAYO, 1998). Desse modo, pensamentos diferentes ocasionam percepções diferentes da empresa, do comportamento organizacional e dos deveres a serem cumpridos (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Entretanto, uma das funções dos valores organizacionais é a criação de pensamentos semelhantes relacionados ao funcionamento e à missão da organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 1998). Na mesma perspectiva, Ana Vitória S. Ferreira (2016, p. 43) afirma que “ao interiorizar esses valores, a pessoa tenderá a agir de acordo com eles e, posteriormente, irá institucionalizá-los por meio de normas e padrões tomados como referência para julgar os comportamentos como aceitáveis ou inaceitáveis”.

Segundo Schwartz (1992 *apud* PAIVA; DUTRA, 2017, p. 44) “o estudo dos valores no interior das organizações possibilita identificar quais são as dimensões responsáveis pelos

conflitos e convergências nas metas axiológicas da organização e quais delas seus membros devem incorporar visando a atender às expectativas da empresa”. Mendes e Tamayo (2001, p. 40) complementam afirmando que:

Os valores das organizações podem ser uma das fontes geradoras de prazer no trabalho, desde que favoreçam uma organização do trabalho flexível, marcada pela possibilidade de negociações das regras e normas dos processos de trabalho, com participação dos trabalhadores e gestão coletiva das necessidades individuais e organizacionais.

Tamayo (1998) apresenta duas abordagens de estudo sobre os valores organizacionais. A primeira busca estudá-los a partir de documentos oficiais da empresa, sendo considerados como os valores oficiais da organização; são vistos pelos seus dirigentes como princípios orientadores da empresa. A segunda estuda-os por meio da percepção dos membros da organização, e esses valores percebidos são, segundo os empregados, aqueles realmente praticados na organização. O autor complementa dizendo que esses valores podem ser diferentes dos valores oficiais da organização; entretanto, eles têm características gerais dos valores semelhantes. Por exemplo, tanto os valores individuais quanto os valores organizacionais possuem os componentes motivacional, cognitivo, hierárquico e social relativos. Além disso, suas funções também são parecidas: os valores individuais orientam a vida das pessoas e os valores organizacionais conduzem a vida da organização (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

A partir das análises teóricas realizadas por Tamayo (2022), o autor defende três pontos que podem ser considerados como a base da relação entre os valores pessoais e os valores organizacionais, sendo eles: 1) origem; 2) desenvolvimento; e 3) função dos valores organizacionais. De modo resumido, o pesquisador afirma que a origem dos valores organizacionais está nas pessoas, pois a organização é composta por pessoas (fundador, gestores e membros) que têm seus valores individuais e que expressam seus interesses e motivações. Sendo assim, “as motivações que sustentam os valores, tanto das organizações quanto das pessoas, podem ser altamente semelhantes” (TAMAYO, 2022, p. 201). Já o desenvolvimento dos valores organizacionais evolui a partir das exigências internas e externas, sendo elas decorrentes das necessidades e motivações dos seus membros (exigência interna) e clientes (exigências externas), não podendo ser ignoradas pela organização e participando da gestão e das políticas de gestão organizacional. Tamayo (2022, p. 201) define as funções dos valores organizacionais como múltiplas e as resume em “criar condições favoráveis para a emergência e o desenvolvimento do bem-estar da organização e do

trabalhador”. O autor conclui afirmando que as metas e motivações dos membros fazem parte das metas da organização.

- **Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO)**

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Oliveira e Tamayo (2004) desenvolveram e validaram um instrumento de medida da percepção de valores organizacionais, o IPVO, para avaliar os valores das organizações, cujos oito valores organizacionais correspondem a nove dos dez tipos motivacionais de valores pessoais desenvolvidos por Schwartz (1992 *apud* OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 131), sendo eles: 1) autodeterminação; 2) estimulação; 3) hedonismo; 4) realização; 5) poder; 6) benevolência; 7) conformidade; 8) tradição; 9) segurança; e 10) universalismo. O tipo motivacional poder desdobra-se em dois valores organizacionais, prestígio e domínio, e o tipo motivacional segurança não configura nenhum valor (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004), conforme descreve o Quadro 1.

Quadro 1 – Correspondência entre valores organizacionais e pessoais

VALORES ORGANIZACIONAIS	CORRESPONDÊNCIA COM OS VALORES PESSOAIS	METAS DOS VALORES ORGANIZACIONAIS
Autonomia	Autodeterminação Estimulação	Oferecer desafios e variedade no trabalho, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação.
Bem-estar	Hedonismo	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho.
Realização	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos trabalhadores.
Domínio	Poder	Obter lucros, ser competitiva e dominar o mercado.
Prestígio	Poder	Ter prestígio, ser conhecida e admirada por todos, oferecer produtos e serviços satisfatórios para os clientes.
Tradição	Tradição	Manter a tradição e respeitar os costumes da organização.
Conformidade	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e as boas maneiras no trabalho e o respeito às normas da organização.
Preocupação com a coletividade	Benevolência Universalismo	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004, p. 137).

Segundo Alves e Carvalho (2020, p. 747), “a própria designação, pelos seus autores, das metas abrangidas por cada um dos valores já demonstra que o instrumento foi pensado de forma mais abrangida ao contexto de atuação das organizações do setor privado”.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Toda organização possui sua própria cultura, que é conceituada por Chiavenato (2021, p. 100) como um “[...] conjunto de hábitos e crenças estabelecido por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização”. É ela que estabelece os objetivos e define a missão da organização (CHIAVENATO, 2020). Já Davis (1984 *apud* DIAS, 2013, p. 80) afirma que “a cultura é um padrão de crenças e valores compartilhados que dão aos membros de uma instituição significados e os provêm com regras de comportamentos em suas organizações”.

Compartilhando esse ponto de vista, Perez e Cobra (2016) complementam dizendo que essas crenças e valores presentes na organização e que interagem com o afetivo dos membros podem interferir no seu desempenho profissional. Ribeiro (2006, p. 173) salienta que, ao buscar caracterizar a cultura organizacional, são avaliados somente os padrões comportamentais, desempenhos e objetivos, e não se avalia a satisfação dos seus membros, “apenas traduz o grau de compromisso organizacional, procurando aumentar a coerência de comportamentos, bem como a forma de realização das tarefas, procurando a máxima eficiência e eficácia, rumo a excelência”.

Para Dias (2013, p. 77), “uma cultura corporativa eficaz é aquela que mantém um equilíbrio sempre dinâmico entre as diferentes forças de cooperação e competição que disputam entre si”. A organização que não possui uma cultura adequada, com seus valores e crenças incoerentes identificáveis pelos seus membros, é uma organização que não atinge a efetividade nas suas operações (DIAS, 2013).

A cultura em uma organização, quando compreendida, define os limites, a racionalidade e a identidade, levando os seus funcionários a sentirem orgulho e satisfação no trabalho e com isso chegarem a ultrapassar as suas atribuições, pensando que os problemas da empresa são problemas de todos, e tudo o que estiver ao seu alcance dentro dos

seus limites, eles farão com interesse e motivação. (PEREZ; COBRA, 2016, p. 39)

Segundo Dias (2013), há ao menos seis efeitos relacionados à cultura organizacional.

- 1) *Vantagem competitiva*: de acordo com o autor “a cultura organizacional correta contribui para a obtenção de uma vantagem competitiva e com isso obter o êxito financeiro” (DIAS, 2013, p. 96). As empresas cujos empregados identificam que os esforços individuais estão vinculados às metas da organização tendem a obter maior rendimento.
- 2) *Produtividade*: empresas que destacam a produtividade na sua cultura incentivam seus funcionários a serem mais produtivos. O autor relaciona a produtividade com a vantagem competitiva, pois “o aumento da produtividade contribui fortemente para vencer a concorrência” (DIAS, 2013, p. 96).
- 3) *Inovação*: empresas que possuem uma cultura que estimula a criatividade, como gratificação salarial para funcionários inovadores e incentivo às ideias radicais, entre outros, contribuem para a inovação.
- 4) *Compatibilidade de fusões e aquisições*: conforme aponta Dias (2013, p. 97), “um indicador confiável do êxito nas fusões de duas ou mais empresas é a compatibilidade de suas culturas respectivas. Quando as culturas colidem, por exemplo, quando uma empresa mecanicista se funde com outra orgânica, o resultado pode ser uma sinergia negativa”.
- 5) *Ajuste das pessoas na organização*: é importante a presença de membros que se ajustem à cultura da empresa, pois “um bom ajuste entre as pessoas e a organização terá como resultado mais compromisso e maior satisfação no trabalho” (DIAS, 2013, p. 97).
- 6) *Guia para a atividade de liderança*: Dias (2013, p. 97) explica que “a cultura organizacional deve ser a forma que a empresa é administrada pela direção geral e outras lideranças, tudo que é feito como e para o negócio, como são resolvidos os problemas, como se fabricam os produtos e como se trabalha em equipe”.

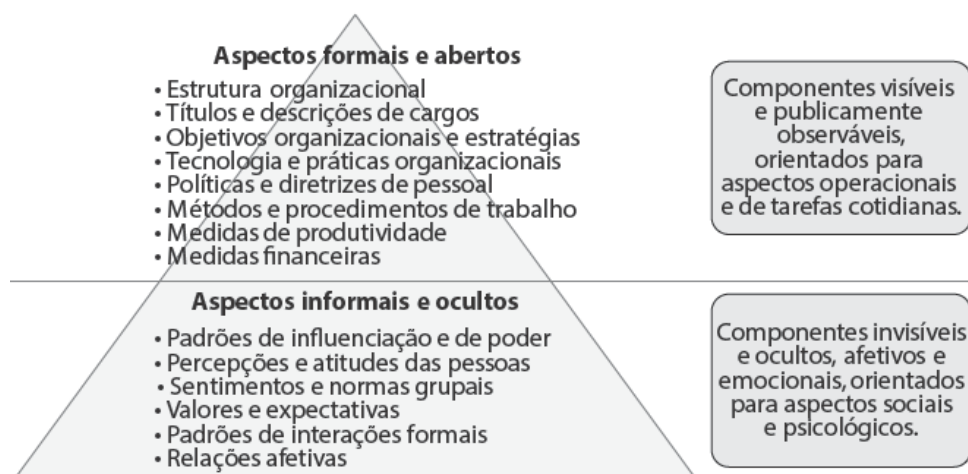
Já Schein (2009) apresenta e descreve três níveis da cultura: artefatos, crenças e valores expostos e pressupostos básicos.

- 1) No primeiro nível, os *artefatos* são descritos como a parte visível do grupo, por exemplo, a arquitetura, a forma de se comunicar, o vestuário, as manifestações emocionais, mitos e histórias sobre a organização, entre outros. O autor destaca a facilidade em observar e a dificuldade em decifrar esse nível de cultura.

- 2) As *crenças e valores expostos*, que estão no segundo nível da cultura, justificam as estratégias utilizadas e confirmadas pelo grupo para solucionar os problemas e nortear o trabalho dos colaboradores, “o grupo aprende que certas crenças e valores, como inicialmente promulgados por profetas, fundadores e líderes, ‘funcionam’ no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento do grupo” (SCHEIN, 2009, p. 27). Estes já são mais difíceis de descrever, sendo necessário entrevistar os membros da organização ou analisar os documentos formais dela.
- 3) No último nível encontram-se os *pressupostos básicos*, em que os valores compartilhados conduzem o grupo a comportamentos que se mostram adequados na solução dos problemas e vão se transformando gradualmente em crenças inconscientes. São responsáveis pelo modo de perceber, pensar e sentir dos membros da organização, sendo o nível da cultura mais difícil de entender, mudar ou modificar.

Para Chiavenato (2021), os níveis da cultura são comparados com um *iceberg*, em que na superfície, acima do nível da água, estão os aspectos visíveis e superficiais, “como o tipo de edifício, as cores utilizadas, os espaços, o tipo de salas e mesas, os métodos e procedimentos de trabalho, as tecnologias utilizadas, os títulos e as descrições de cargos e políticas de gestão de pessoas” (CHIAVENATO, 2021, p. 100). Já na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, exemplificados como “as cerimônias tradicionais ou não, os símbolos, os significados, os heróis, as tradições, as histórias, os valores, *modus vivendi* etc.” (CHIAVENATO, 2021, p. 100), como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Iceberg da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2021, p. 100).

Ao analisar essa comparação, o autor chega à conclusão de que “a cultura organizacional apresenta várias camadas com diferentes níveis de profundidade e arraigamento. Para se conhecer a cultura de uma organização, torna-se necessário visualizá-la em todos os seus níveis” (CHIAVENATO, 2021, p. 101).

De acordo com Perez e Cobra (2016, p. 39), a cultura exerce diversas funções dentro de uma organização:

[...] Ela define os limites, a coerência nos atos dos empregados; dá aos funcionários uma sensação de identidade, de pertencer a algo grande, amplo e sério, trazendo motivação e ainda fazendo-os se comprometer com interesses coletivos; reduz a ambiguidade, determinando exatamente como os trabalhos devem ser executados. Algumas vezes ela funciona até mesmo como um vínculo entre os funcionários e a empresa, ajudando a permanecerem unidos através de normas do que se deve fazer e dizer. A cultura organizacional dá a identidade da organização face às outras organizações.

- **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Conforme Marques (2015), o clima organizacional é definido pela percepção dos funcionários a respeito do ambiente interno da organização e reflete o grau de motivação dos indivíduos. Ou seja, ele está diretamente relacionado à satisfação, expectativas e necessidades dos membros da organização (DIAS, 2013). Conflitos, circunstâncias positivas e negativas, e contextos socioeconômicos e políticos influenciam o clima organizacional (FERREIRA, P. I., 2013). Para Marques (2015, p. 95), o clima possui três estados:

Quente (quando as condições percebidas provocam uma maior satisfação no trabalho e influenciam a motivação dos indivíduos); neutro (quando as condições percebidas nem estimulam, nem desestimulam a motivação); e frio (quando as condições percebidas, além de não criar condições favoráveis à motivação, influenciam a desmotivação).

Patricia I. Ferreira (2013, p. 47) ressalta que o clima está intimamente relacionado à motivação, “pois o clima é a ‘qualidade’ do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento”. Climas favoráveis geram realização profissional, produtividade e inovação, empregados mais comprometidos com as metas da empresa, baixa rotatividade etc. Já climas negativos resultam em dificuldade de adaptação, conflitos, alta rotatividade de funcionários, baixa produtividade etc. (DIAS, 2013).

Dias (2013, p. 298) cita vários elementos que compõem o clima nas organizações, como:

O aspecto individual dos empregados no qual se consideram as atitudes, percepções, personalidade, os valores, a aprendizagem e o estresse que possa sentir a pessoa na organização. Os grupos dentro da empresa, sua estrutura, processo, coesão, normas e papéis. Motivação, necessidades e esforços. Liderança, poder, políticas, influência e estilos. A estrutura, tanto nas dimensões macro, quanto micro. Os processos organizacionais, avaliação, sistema de remuneração, comunicação e o processo de tomada de decisões.

Dias (2013) também tipifica os tipos de sistemas organizacionais com clima específico para cada um deles.

- *Clima de tipo autoritário*: subdivido pelo autor em “Sistema I: autoritário explorador (rígido)”, no qual há pouca interação entre a gerência e os empregados e as decisões são tomadas unicamente pelo chefe, e “Sistema II: autoritarismo paternalista (benevolente)”, no qual existe confiança entre os superiores e os subordinados e utiliza-se como fonte de motivação o sistema de recompensas e punições.
- *Clima de tipo participativo*: subdividido em “Sistema III: consultivo (deliberativo)”, que consiste na existência de interação e confiança entre superior e subordinados, permitindo que estes tomem decisões dentro da organização, e “Sistema IV: participação em grupo (grupal)”, tendo como principal característica a motivação por meio da participação e do trabalho em equipe para alcançar os objetivos.

Dias (2013, p. 313) diz que “o clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas e às vezes, insatisfação e insegurança”. Patricia I. Ferreira (2013, p. 55) acrescenta que a cultura é a causa e o clima é a consequência, exemplificando: “uma cultura rígida e formal irá causar um clima rígido e formal, um ambiente de trabalho rígido em que os funcionários não podem expressar suas ideias; em contrapartida uma cultura flexível (informal) irá causar outro ambiente de trabalho, com um clima saudável”.

Dessa forma, Begnami e Zorzo (2013, p. 42) ressaltam a importância em compreender e identificar a cultura e o clima organizacionais para o gerenciamento da organização: “[...] pois tanto as estratégias, objetivos, modo de operar e o comportamento das pessoas são influenciados pelos mesmos, que também determina o caminho que a organização deverá seguir”.

Para a realização deste estudo de caso, utilizaram-se as abordagens quantitativa e qualitativa. Quantitativa porque, de acordo com Moresi (2003, p. 64), “ela é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística”, e qualitativa porque são métodos “[...] nos quais é importante a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo” (PEREIRA *et al.*, 2018, p. 67). Isso significa que, no primeiro momento, foram levantados dados numéricos por meio da escala Likert, com a aplicação do questionário como instrumento de coleta de dados, que em seguida foram analisados estatisticamente e ilustrados por meio de gráficos. Posteriormente, os resultados foram comparados e interpretados de acordo com os conceitos dos autores presentes na pesquisa bibliográfica, realizada por meio de revisões de literatura e artigos que abordavam o tema dos valores organizacionais.

Na escala Likert, em cada questão, faz-se afirmações e os entrevistados escolhem um número de 1 a 5 relacionado com graus de concordância em relação à afirmação. O número 1 corresponderia à discordância completa em relação à afirmação e o número 5 à concordância completa. Os outros números expressariam situações intermediárias. (PEREIRA *et al.*, 2018, p. 67)

O método utilizado foi o dedutivo, uma vez que, de acordo com Gil (2008, p. 9), este “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”.

A empresa objeto deste estudo é a Shekinah Veículos LTDA., com nome fantasia de Ak Motors Center. Trata-se de uma organização privada voltada para o mercado de veículos novos e seminovos. Fundada pelo empresário Kleber de Souza dos Santos no ano de 2010, a empresa atualmente conta com três lojas localizadas na cidade de Macapá-AP, uma equipe de 13 colaboradores e um estoque com mais de 100 veículos. Os dados e informações referentes à empresa foram autorizados pela direção, assim como a aplicação do questionário.

Com exceção da pesquisadora, a pesquisa de campo foi realizada com toda a equipe, totalizando 12 pessoas, entre as quais nove são colaboradores e três são gestores. A idade dos participantes variou de 23 a 55 anos e o tempo de serviço na organização variou de dois meses a cinco anos. As perguntas foram respondidas individualmente e em anonimato, para a privacidade e o conforto dos participantes.

Foi utilizado como base para o levantamento de dados, com modificações em sua apresentação, o instrumento desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), o IPVO, que é

composto por 48 itens de valores que configuram oito fatores de valores organizacionais: 1) realização; 2) conformidade; 3) domínio; 4) bem-estar; 5) tradição; 6) prestígio organizacional; 7) autonomia; e 8) preocupação com a coletividade. O questionário foi elaborado com oito perguntas, conforme pode-se ver no Apêndice, e cada uma delas abordava um dos oito valores organizacionais citados; foi aplicado de forma remota, por meio de uma ferramenta criadora de formulários (Google Forms). Cada pergunta possuía uma escala Likert que variava de “1 – não se vê” a “5 – se vê totalmente”, em que os participantes foram orientados a fazer a leitura dos valores e classificá-los na escala de acordo com sua percepção sobre eles dentro da organização.

O questionário objetivou identificar a percepção dos empregados quanto aos valores organizacionais elencados por Oliveira e Tamayo (2004) dentro da empresa.

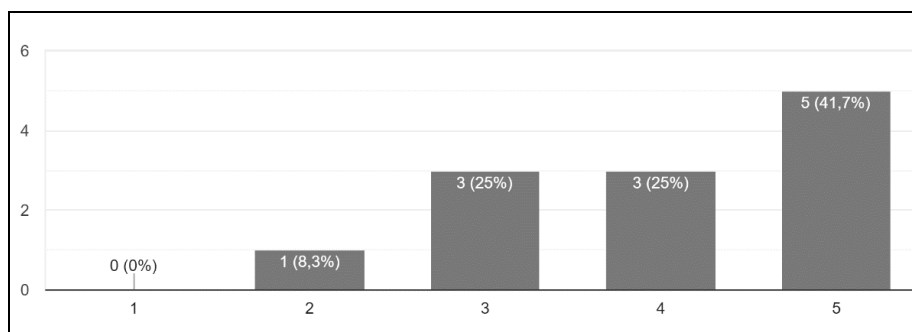
Posteriormente, as respostas foram codificadas pela mesma ferramenta utilizada para a aplicação do questionário (Google Forms) e expostas por meio de gráficos para melhor visualização. Os resultados foram apresentados por meio de análise e argumentos com base no referencial teórico abordado, abrangendo o resultado estatísticos das médias das respostas.

Os dados obtidos na pesquisa são descritos e interpretados a seguir.

COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Quando questionados sobre a valorização da competência dos colaboradores, o valor organizacional *realização* atingiu a média de 4,0 (média elevada), ou seja, na percepção dos funcionários, a empresa Ak Motors Center prioriza o valor *realização* por meio da valorização da competência de sua equipe. No Gráfico 1 está o resultado das respostas.

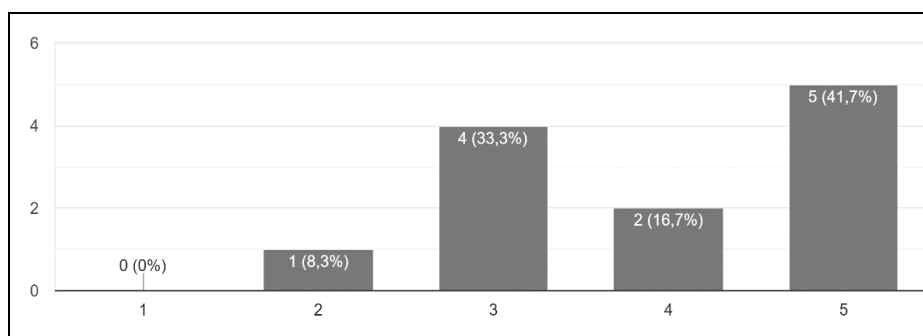
Gráfico 1 – Valor organizacional *realização*



Fonte: Elaboração própria.

Quando perguntado aos colaboradores sobre o respeito às normas e aos modelos de comportamento, que são características do valor organizacional *conformidade*, obteve-se a segunda menor média, 3,9; apesar de ter sido uma das médias mais baixas, na percepção dos trabalhadores a empresa acredita que as regras sejam importantes e estabelece modelos de comportamento tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com as outras organizações. No Gráfico 2 está a representação das respostas.

Gráfico 2 – Valor organizacional *conformidade*

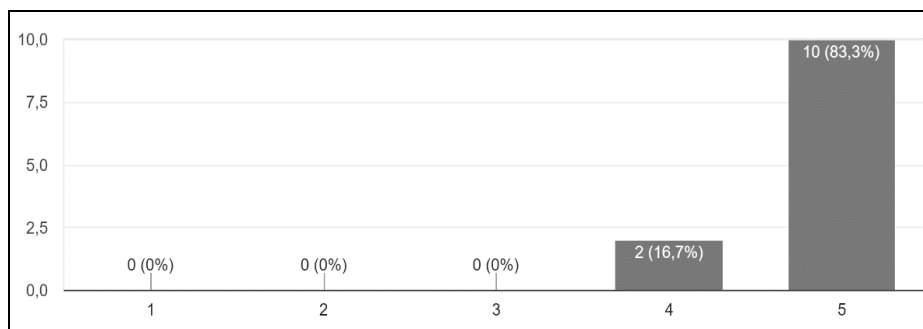


Fonte: Elaboração própria.

Na percepção dos colaboradores, no que tange ao valor organizacional *domínio*, obteve-se a média 4,8, sendo considerado o valor que alcançou maior média, isto é, dá-se uma maior importância na empresa à obtenção de lucro e ao domínio do mercado.

No Gráfico 3, em comparação aos demais gráficos, é possível observar que todas as respostas se encontram no polo positivo da escala, demonstrando que esse valor é percebido por todos os funcionários que atuam na empresa.

Gráfico 3 – Valor organizacional *domínio*



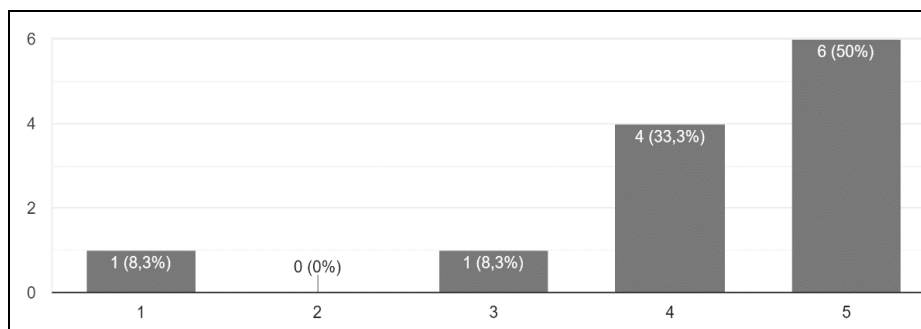
Fonte: Elaboração própria.

A respeito da preocupação com o bem-estar dos colaboradores e com a qualidade de vida no trabalho, o valor organizacional *bem-estar* foi bem avaliado, obtendo a média de 4,1

(média considerada elevada, pois está acima de 3,0), indicando que a empresa prioriza a satisfação e o bem-estar do funcionário.

Verificou-se que o valor organizacional *bem-estar* está diretamente relacionado à satisfação dos funcionários, devendo ser priorizado pela empresa, pois, em concordância com Marques (2015), a satisfação influencia a motivação dos indivíduos, o que reflete no clima organizacional. No Gráfico 4 está a representação das respostas.

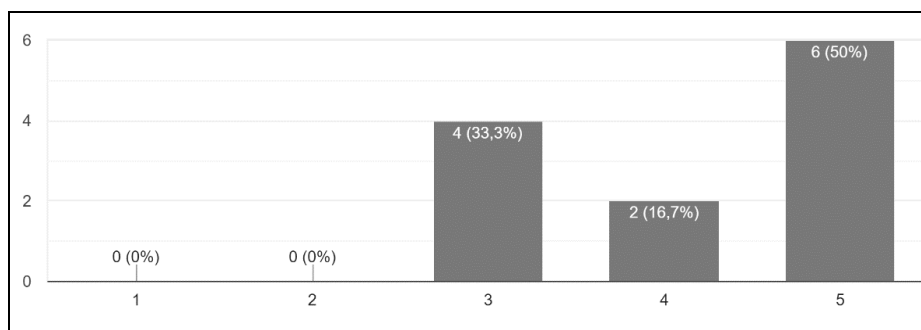
Gráfico 4 – Valor organizacional *bem-estar*



Fonte: Elaboração própria.

O valor organizacional *tradição* obteve a mesma média de *bem-estar* (4,1). Isso evidencia que, na percepção dos funcionários, a empresa Ak Motors Center busca manter a tradição e o respeito aos costumes da organização. Observe no Gráfico 5 o resultado das respostas sobre esse valor.

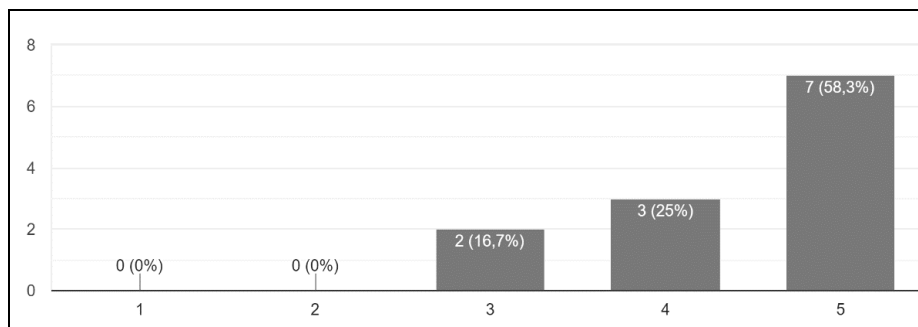
Gráfico 5 – Valor organizacional *tradição*



Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao valor organizacional *prestígio*, a percepção dos funcionários apresentou a segunda maior média (4,4, nível elevado), o que revela ser importante na empresa a qualidade do produto para influenciar outras organizações e ser admirada pela sociedade. No Gráfico 6 está a representação das respostas.

Gráfico 6 – Valor organizacional *prestígio*

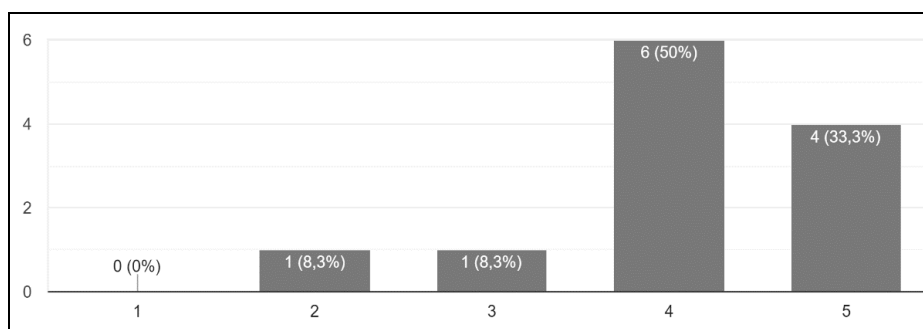


Fonte: Elaboração própria.

Perguntando aos colaboradores sobre a percepção do incentivo à criatividade e ao aperfeiçoamento do empregado e da empresa, definições do valor organizacional *autonomia*, obteve-se a média de 4,0 (nível elevado), ou seja, é um valor priorizado na organização.

Ao analisar o Gráfico 7 e indo ao encontro de Dias (2013), no que tange aos efeitos da cultura organizacional, percebe-se que a empresa Ak Motors possui uma cultura corporativa que estimula uma conduta criativa, visto que incentiva e valoriza os funcionários criativos, contribuindo, assim, para a inovação. Empresas inovadoras se diferenciam e vencem a competitividade, dominando o mercado.

Gráfico 7 – Valor organizacional *autonomia*

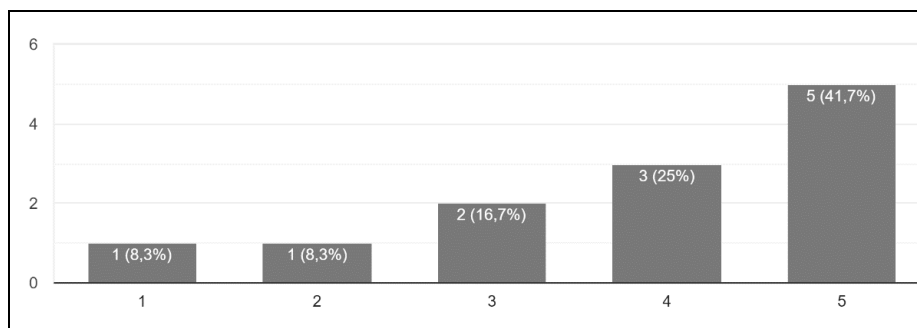


Fonte: Elaboração própria.

Por fim, ao serem questionados sobre o valor organizacional *preocupação com a coletividade*, caracterizado pela composição de valores que auxiliam o relacionamento entre os indivíduos (honestidade, lealdade, igualdade etc.), percebeu-se que foi o valor que obteve a menor média, sendo ela 3,8; ainda assim, é um valor importante na empresa.

Observa-se no Gráfico 8 que esse valor foi o que possuiu mais respostas diferentes, sendo um ponto a ser analisado pela gestão, visto que é importante para uma empresa expressar em sua cultura os valores morais.

Gráfico 8 – Valor organizacional *preocupação com a coletividade*



Fonte: Elaboração própria.

Verificou-se que existem valores que estão em evidência na organização de acordo com a percepção de seus colaboradores, como *domínio* (média 4,8) e, logo em seguida, *prestígio* (média 4,4); nota-se que ambos os fatores, de acordo como o Quadro 1, correspondem ao valor *poder*. Compreende-se, então, que a empresa prioriza “[...] superioridade, competência e sucesso da organização, mesmo que isso inclua domínio sobre os outros” (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004, p. 138).

De acordo com a análise dos resultados, os valores *preocupação com a coletividade* (média 3,8) e *conformidade* (média 3,9) não possuem tanta relevância para a empresa, porém não deixam de ser importantes para o sucesso da organização, visto que, em concordância com Oliveira e Tamayo (2004, p. 137), o valor *preocupação com a coletividade* “é composto por valores que orientam o relacionamento cotidiano com indivíduos próximos e com a comunidade” e o valor *conformidade* está relacionado ao respeito aos superiores e às normas de comportamento, ambos essenciais para um clima organizacional positivo.

Estando de acordo com Schein (2009), os valores destacados no questionário se encontram no nível da cultura dos pressupostos básicos, isto é, o nível mais difícil de entender, mudar ou modificar. De acordo com Tamayo, Mendes e Paz (2000), as organizações e as culturas se diferenciam entre si não somente por possuírem valores distintos, mas também pelo grau de importância atribuído a estes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, os objetivos pretendidos na pesquisa foram alcançados. O estudo revelou que a empresa Ak Motors Center, a partir da percepção dos funcionários, possui todos os oito valores organizacionais estabelecidos por Oliveira e Tamayo (2004), sendo possível identificar os mais e os menos priorizados pela organização, estando presentes em sua cultura de forma clara e definida.

Portanto, esses valores são compreendidos e institucionalizados por seus empregados. Dessa forma, a empresa possui funcionários comprometidos e dispostos a “abraçar” as metas e os problemas da empresa como se fossem seus, criando em seu ambiente um clima saudável. Ter funcionários ajustados à cultura da empresa resulta em mais compromisso e maior satisfação no trabalho (DIAS, 2013).

Entretanto, é fundamental que a empresa leve em consideração os pontos negativos identificados nos gráficos. Por exemplo, os Gráficos 1, 2, 4, 7 e 8 mostram notas negativas (abaixo de 3), ou seja, cinco dos oito valores não são percebidos por todos os colaboradores, podendo em alguns casos gerar conflitos e afetar o comprometimento dos empregados com a organização (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000) caso esses valores sejam de interesse dela.

O grande desafio para a pesquisadora foi o excesso de informações sobre os conteúdos abordados no estudo para que fossem filtrados da maneira correta, tratando somente das informações relevantes. Outro obstáculo enfrentado foi a dificuldade em achar estudos que mensurem os escores do IPVO da mesma forma que nesta pesquisa, uma vez que a medida mais utilizada é o coeficiente alfa de Cronbach. É importante frisar que os resultados obtidos correspondem à amostra do cenário organizacional pesquisado.

Por fim, constatou-se em análise bibliográfica que os valores conduzem a vida da organização e são elementos importantes na construção da identidade social da empresa. Diante disso, é fundamental que os gestores mantenham esses valores sempre definidos e coerentes em sua cultura, contribuindo para um clima organizacional positivo.

REFERÊNCIAS

ALVES, Sarah Santos; CARVALHO, Virgínia Donizete de. Discutindo a adequação das escalas de mensuração de valores ao contexto das instituições sem fins lucrativos: uma análise do inventário de perfis de valores organizacionais. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 26, p. 739-764, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/44itqy1>. Acesso em: 22 jun. 2023.

BEGNAMI, Maria Luiza Vechetin; ZORZO, Adalberto. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO**, Araras, v. 1, n. 2, p. 38-47, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/43RHjTP>. Acesso em: 22 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. São Paulo: Grupo GEN, 2020. (e-book). Disponível em: <https://bit.ly/3pmsd9Z>. Acesso em: 21 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Grupo GEN, 2021. (e-book). Disponível em: <https://bit.ly/42Td7Xo>. Acesso em: 21 jun. 2023.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudança. São Paulo: Grupo GEN, 2013. (e-book). Disponível em: <https://bit.ly/43WWziy>. Acesso em: 21 jun. 2023.

FERREIRA, Ana Vitória Sandoval. Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. **Revista Eduicep**, São José, v. 1, n. 1, p. 33-52, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/44eKeG8>. Acesso em: 22 jun. 2023.

FERREIRA, Patricia I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. (Série MBA – Gestão de Pessoas, v. 1, e-book). Disponível em: <https://bit.ly/43RlZrt>. Acesso em: 21 jun. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/3OJnVUr>. Acesso em: 22 jun. 2023.

MARQUES, José C. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. (e-book). Disponível em: <https://bit.ly/46kYzlY>. Acesso em: 21 jun. 2023.

MENDES, Ana Magnólia; TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, Campinas, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001. Disponível em: <https://bit.ly/3pmamQo>. Acesso em: 22 jun. 2023.

MORESI, Eduardo (org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília: UCB, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/3NeoTWc>. Acesso em: 22 jun. 2023.

OLIVEIRA, Aurea de Fátima; TAMAYO, Alvaro. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 129-140, abr.-jun. 2004. Disponível em: <https://bit.ly/46koACg>. Acesso em: 22 jun. 2023.

PAIVA, Kely César Martins de; DUTRA, Michelle Regina Santana. Valores organizacionais e valores do trabalho: um estudo com operadores de call center. **Cadernos EBAPE.BR**,

Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 40-62, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3JoUBiw>. Acesso em: 22 jun. 2023.

PEREIRA, Adriana Soares; SHITSUKA, Dorlivete Moreira; PARREIRA, Fabio José; SHITSUKA, Ricardo. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: UAB/NTE/UFSM, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/46g0RD5>. Acesso em: 22 jun. 2023.

PEREZ, Francisco C.; COBRA, Marcos. **Cultura organizacional e gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. (e-book). Disponível em: <https://bit.ly/3Juh1ii>. Acesso em: 21 jun. 2023.

RIBEIRO, Olivério de Paiva. Cultura organizacional. **Millenium**, Viseu, n. 32, p. 169-184, 2006. Disponível em: <https://bit.ly/3Pmj8IV>. Acesso em: 22 jun. 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Grupo GEN, 2009. (e-book). Disponível em: <https://bit.ly/43a6osh>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SIQUEIRA, Douglas Murilo; VIEIRA, Almir Martins. Valores organizacionais: expressão do ideal ou percepção do real. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <https://bit.ly/42UK45x>. Acesso em: 22 jun. 2023.

TAMAYO, Alvaro. 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, jul.-set. 1998. Disponível em: <https://bit.ly/3plk5GU>. Acesso em: 22 jun. 2023.

TAMAYO, Alvaro. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 23, p. 17-24, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3JtZabv>. Acesso em: 22 jun. 2023.

TAMAYO, Alvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, p. 192-213, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/44g7OSG>. Acesso em: 22 jun. 2023.

TAMAYO, Alvaro; GONDIM, Maria das Graças Catunda. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996. Disponível em: <https://bit.ly/42WkYDw>. Acesso em: 22 jun. 2023.

TAMAYO, Alvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 5, p. 289-315, 2000. Disponível em: <https://bit.ly/3XkctAM>. Acesso em: 22 jun. 2023.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Leia a descrição de cada valor e classifique em uma escala de 1 (não vejo) a 5 (vejo totalmente) o quanto esse valor é presente na empresa.

1. O fator *realização* é o conjunto de valores cuja meta é o sucesso pessoal, demonstrado por meio da competência do empregado. Em uma escala de 1 a 5, quanto você percebe nesta organização a valorização da competência e do sucesso dos colaboradores?
2. O fator *conformidade* agrega itens que se referem à hierarquia e considera importante haver regras e modelos de comportamento definidos tanto no ambiente de trabalho quanto no relacionamento com as outras organizações. Em uma escala de 1 a 5, quanto você identifica nesta empresa a importância dada às normas e às regras de convivência?
3. O fator *domínio* tem como meta a competitividade, o domínio do mercado e a obtenção de lucros. Em uma escala de 1 a 5, quanto você visualiza nesta empresa a importância dada a esses itens?
4. O fator *bem-estar* possui como meta central a qualidade de vida no trabalho, promovendo satisfação e bem-estar aos colaboradores. Em uma escala de 1 a 5, quanto você percebe nesta organização a preocupação em ajudar seus colaboradores e o desejo em cuidar do bem-estar deles?
5. O fator *tradição* busca preservar e respeitar a tradição e os costumes antigos da organização. Em uma escala de 1 a 5, quanto você identifica na empresa a tradição como marca da organização?
6. O fator *prestígio* congrega itens relacionados à admiração e respeito da sociedade devido à qualidade de seus produtos/serviços. Em uma escala de 1 a 5, quanto você observa na empresa sua influência na sociedade e em outras organizações mediante produtos e serviços de qualidade?
7. O fator *autonomia* engloba itens que buscam o aperfeiçoamento do empregado e da empresa, estimulando a criatividade e a curiosidade, incentivando a novos desafios e valorizando os que buscam a realização pessoal no trabalho. Em uma escala de 1 a 5, quanto você identifica na empresa esse aperfeiçoamento?
8. O fator *preocupação com a coletividade* é composto por valores que auxiliam no relacionamento dos membros da organização e da comunidade, promovendo a igualdade, a tolerância, a sinceridade, a lealdade e a honestidade na organização e na comunidade. Em uma escala de 1 a 5, quanto você identifica esses valores na organização?